



**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO EN EL MERCADO RETAIL
COLOMBIANO**

Laura Camila Acosta Méndez
Jorge Enrique Sanabria Rodríguez

Trabajo de Grado

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C. 2013



**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO EN EL MERCADO RETAIL
COLOMBIANO**

Laura Camila Acosta Méndez
Jorge Enrique Sanabria Rodríguez

Trabajo de Grado

TUTOR:

Andrés Mauricio Castro Figueroa

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C. 2013



DEDICATORIA

Esta tesis la dedico primeramente a Dios, sin El nada de esto hubiera posible.

A mis padres, gracias por apoyarme en cada momento y situación; porque creyeron en mí y estuvieron cuando más lo necesité. Porque me han enseñado desde pequeña a luchar y trabajar por lo que quiero, la constancia, la perseverancia y el amor son la mejor receta para alcanzar mis logros.

Gracias a mi familia, a mi hermana, y a Esteban porque me animaron a continuar, porque fueron los consejos de cada uno de ellos mi aliciente para seguir adelante y dar lo mejor de mí. Porque gracias a su ejemplo puedo ver el fruto de mi esfuerzo, por sus valores y principios inamovibles, ahora puedo decir que estoy a un paso de ser una profesional completa, llena de aprendizajes y valores, y mejor aún una profesional de la carrera que amo.

Gracias a los profesores de mi carrera, quienes con paciencia, dedicación y amor me enseñaron las bases para ser una excelente profesional. A mi tutor, por estar presente en la realización de este trabajo y por tener la paciencia suficiente para ayudarme en cada paso.

Finalmente, gracias a la Universidad y amigos que encontré ahí; porque fueron mi segundo hogar y con ellos pude crecer como persona y profesional. Me brindaron la ayuda suficiente y necesaria para poder desarrollarme en esta carrera que próximamente desempeñaré en mi área laboral.

Muchas gracias a todos ustedes por hacer esto posible.

Dios los bendiga.



AGRADECIMIENTOS

Después de haber terminado este trabajo, es importante para nosotros dar agradecimiento a quienes hicieron posible esto. Y es gracias a la participación de personas e instituciones que hemos podido culminar este proyecto. Por esto, es importante darles las gracias y el reconocimiento.

Primeramente a nuestro tutor, Andrés Mauricio Castro F. quien hizo posible esto, por su amabilidad, sensatez, disponibilidad y ayuda en cada paso de esta tesis; por sus correcciones y su tiempo. Además, porque nos enseñó como profesor a no solo ser profesionales excelentes sino también a ser personas excelentes.

Segundo, a nuestra Universidad del Rosario, por prestar las ayudas necesarias, instalaciones, por su reconocimiento y buen nombre. Porque nos hemos convertido en Rosaristas gracias a la formación ética, moral y profesional que nos han dado.

Tercero, a mi profesor en España, Ignacio Temiño Aguirre, quien con su gran ayuda y disposición pudimos sacar este proyecto adelante.

Por último, a nuestros profesores, quienes hicieron parte de nuestra formación en cada uno de los semestres y sin quienes habría sido posible este trabajo, gracias a sus bases teóricas y prácticas; por sus enseñanzas en cada momento y disponibilidad para cualquier duda.

Nuevamente gracias a todos ustedes por hacer posible esto.



Contenido

RESUMEN.....	10
PALABRAS CLAVE	11
ABSTRACT	12
KEY WORDS	13
INTRODUCCIÓN.....	14
1. MARCO TEORICO.....	15
1.1. LOS CANALES DE DISTRIBUCION	15
1.2. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	17
1.3. ENFOQUE BABSON: DIFERENCIACION	19
1.4. ENFOQUE BABSON: EFICIENCIA DE COSTOS.....	23
2. DEFINICIÓN MODELO MERCADONA – WALMART - TESCO.....	27
2.1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA	27
2.2. EL MODELO DE CALIDAD TOTAL	32
2.3. ENTORNO DE MERCADONA	33
2.4. LA MARCA DE MERCADONA Y SU GESTIÓN	37
2.5. DISTRIBUCIÓN DE LA TIENDA Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA	38
2.6. POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	40
2.7. WALMART	43
2.8. TESCO.....	46
2.9. MODELO WALMART- TESCO Y MODELO MERCADONA.....	53
3. MERCADO ACTUAL DEL RETAIL EN COLOMBIA Y ESPAÑA	55
3.1. Situación actual de España y los retails que se manejan en el país:	57
3.2. RETAIL EN COLOMBIA.....	60
3.3. GRUPO ÉXITO	65
3.3.1. ALMACENES ÉXITO	65
3.3.2. SURTIMAX	66
3.3.3. CARULLA.....	66
3.4. POSICION COMPETITIVA EN EL MERCADO.....	67
3.5. TIENDAS JUMBO.....	69
3.6. COLOMBIANA DE COMERCIO.....	70
3.7. CACHARRERIA LA 14 S.A.....	72



3.8.	ALMACENES OLÍMPICA	74
3.9.	Cuadro Comparativo de las 5 empresas mostrando sus fortalezas y debilidades	76
4.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	78
4.1.	Segmentación del Mercado:	78
4.2.	Metodología del estudio de mercados:	80
4.3.	Validación de los datos de Investigación:	81
5.	PLAN DE NEGOCIO	94
5.1.	Las marcas blancas	94
5.2.	Estrategia basada en eficiencia de costes	95
5.3.	Nichos de mercado y Target a los que está dirigido el proyecto:	95
5.4.	Resultados arrojados sobre la encuesta realizada sobre la aceptación de marcas blancas como un nuevo formato de tienda	98
5.5.	Análisis de los resultados	105
5.6.	El formato de tienda.....	106
5.7.	Logística:.....	106
5.8.	VIABILIDAD DEL PROYECTO EN BOGOTÁ - COLOMBIA	108
5.8.1.	Proyección de análisis de inversión, costos, gastos, pérdidas y ganancias:.....	109
5.8.2.	Indicadores financieros:	112
5.8.3.	Conclusión del proyecto.	112
6.	CONCLUSIONES	113
7.	RECOMENDACIONES	117
8.	BIBLIOGRAFÍA	118
9.	ANEXOS	119
	ANEXO 1: Encuesta de investigación de mercados.	119
	Anexo 2: Encuesta de aceptación de las marcas blancas.....	123
	Anexo 3: Tabla de nómina mensual.....	125



Listado de gráficas

Gráfica 1: Modelo de diferenciación y modelo de eficiencia en una empresa.....	18
Gráfica 2: Enfoque de Babson: Diferenciación	19
Gráfica 3: Enfoque Babson: eficiencia de costos	23
Gráfica 4: Gráfica de participación de cada uno de los miembros activos de la empresa ...	30
Gráfico 5: Cuadro de las 12 mejores compañías evaluadas en el periodo del 2008 al 2011	50
Gráfico 6: Cuadro de Tesco, su crecimiento por canal en la cadena Retail	51
Gráfico 7: Cuadro de marcas genéricas manejadas por Tesco en el periodo 2010-2011	52
Gráfico 8: Cuadro de Marcas blancas y el rango al que pertenecen en el Reino Unido	53
Gráfica 9: Tabla de indicadores económicos de empleo en España	59
Gráfica 10: Tabla de participación de las principales empresas minoristas de España	60
Gráfica 11: Tasa de empleo en Mercados Retail en Colombia del 2007 al 2012.....	63
Gráfica 12: Empresas en Colombia de ventas Retail.....	63
Gráfica 13: Tabla de Empresas sin establecimientos al consumidor de ventas al detal	64
Gráfica 14: Presupuesto de ventas por canal de distribución en los próximos años	65
Gráfico 15: Mapa de conjuntos residenciales Porta de Iberia y Mazurén 16:.....	79
Gráfica 16: Respuestas encuesta 2. Pregunta 1.	99
Gráfica 17: Respuesta Encuesta 2. Pregunta 2.	100
Gráfica 18: Pregunta 3. Encuesta 2.....	101
Gráfica 19: Pregunta 4. Encuesta 2.....	102
Gráfica 20: Pregunta 5. Encuesta 2.....	103
Gráfica 21: Pregunta 6. Encuesta 2.....	103
Gráfica 22: Pregunta 7. Encuesta 2.....	104



Listado de tablas

Tabla 1: Portafolio marcas blancas Mercadona.....	38
Tabla 2: Ventas realizadas en plataformas E-commerce	40
Tabla 3: Matriz DOFA	41
Tabla 4: Indicadores Operaciones de Mercadona 2012	43
Tabla 5: Matriz DOFA	47
Tabla 6: Inversión de Carulla y participación de las ventas de Internet	67
Tabla 7: Cuadro de canales y participación de cada uno en el grupo Exito.....	68
Tabla 8: Cuadro de canales Jumbo y su participación en la empresa.	70
Tabla 9: Ventas y número de tiendas abiertas por Colombiana de Comercio	71
Tabla 10: Ventas totales y participación en internet durante los últimos años	71
Tabla 11: Participación de los canales de colombiana de comercio.....	72
Tabla 12: Crecimiento de la empresa en los últimos 3 años	73
Tabla 13: Participación en los canales de la empresa La 14	74
Tabla 14: Ventas totales y crecimiento de almacenes Olímpica	75
Tabla 15: Párticipación de cada canal y formatos de almacenes Olímpica	75
Tabla 16: Cuadro comparativo de empresas Retail en Colombia.....	76
Tabla 17: Estrategias elegidas para la muestra.....	79
Tabla 18: Tamaño de la Muestra.	80
Tabla 19: Muestreo estratificado de la muestra.....	82
Tabla 20: Escenarios de inversión 1	108
Tabla 21: Escenario de inversión 2.....	108
Tabla 22: Inversión Inicial del local	108
Tabla 23: Inversión inicial en Equipo de almacén.....	108
Tabla 24: Desglose de precios de Maquinaria de Almacén.	108
Tabla 25: Desglose de precios de Equipo de almacén.....	109
Tabla 26: Gastos administrativos aproximados.....	109
Tabla 27: Análisis de Pérdidas y Ganancias	109
Tabla 28: Indicadores Financieros.....	110



Listado Cuadros

Cuadro 1: Sexo del ecuestado.....	81
Cuadro 2: Pregunta 1. Rol que desempeña	82
Cuadro 3: Estrato	83
Cuadro 4: Edad	83
Cuadro 5: Pregunta 2.....	84
Cuadro 6: Pregunta 3.....	84
Cuadro 7: Pregunta 4.....	85
Cuadro 8: Pregunta 5.....	86
Cuadro 9: Pregunta 6.....	86
Cuadro 10: Pregunta 7.....	87
Cuadro 11: Pregunta 8.....	87
Cuadro 12: Pregunta 9.....	88
Cuadro 13: Pregunta 10.....	88
Cuadro 14:Pregunta 11.....	89
Cuadro 15: Pregunta 12.....	89
Cuadro 16: Pregunta 13.....	90
Cuadro 17: Pregunta 14.....	91
Cuadro 18: Pregunta 15.....	92
Cuadro 19: Pregunta 16.....	92
Cuadro 20: Pregunta 17.....	93
Cuadro 21: Pregunta 18.....	93
Cuadro 22: Pregunta 1.....	99
Cuadro 23: Pregunta 2.....	100
Cuadro 24: Pregunta 3.....	101
Cuadro 25: Pregunta 4.....	102
Cuadro 26: Pregunta 6.....	104
Cuadro 27: Pregunta 7.....	105



RESUMEN

La teoría de precios bajos es una estrategia de empresa que se basa en el modelo de eficiencia en costos. Aplicado en diferentes empresas como Walmart, Tesco, Mercadona, entre otras, ha hecho que esta proposición sea aplicada en varias empresas en todo el mundo. Y es necesario saber por qué ha sido una aplicación exitosa en todas estas empresas y la razón de haber tomado la decisión de emplear este modelo.

Como es bien sabido, una empresa tiene dos enfoques de estrategia. La primera es la de diferenciación, donde el producto o servicio ofrecido tiene un valor agregado o valor único que hace que su precio no sea relevante, por el contrario, éste demuestra que su oferta en el mercado sea única y como su palabra lo dice, diferenciada a los demás productos. También es necesario entender que la mayoría de estos productos no son bienes comprados por necesidad, sino por el contrario, por gusto y satisfacción personal.

Por otro lado, existe la estrategia de liderazgo en costes. Por el contrario de la de diferenciación, los productos a los que se aplica este modelo, se encuentran en mercados de consumo básico y donde la compra se hace de manera inconsciente y rápida. Y es ahí donde las compañías trabajan no para hacerlo único en el mercado, por el contrario, trabajan para hacerlo llamativo, a un precio razonable y donde la calidad ofrecida sea igual o mejor al de la competencia. Es por esto, que la estrategia de costos, busca en todas las maneras posibles abaratar los costos de fabricación, producción y distribución de los productos, de manera que puedan realizar grandes cantidades de ellos, llamadas economías de escala.

Es por esto, que uno de los grandes retos para las marcas blancas es competir en calidad y precio frente a grandes marcas reconocidas. Y es ahí donde entra a jugar como factor clave la reducción máxima de costos dentro de las empresas y un manejo excelente en la logística.



El proyecto a tratar será sobre este tema de liderazgo en costes y los precios bajos ofrecidos al consumidor como estrategia para abarcar mayor población y de tal manera generar mayores utilidades.

PALABRAS CLAVE

Estrategia B2C: son estrategias que desarrollan las empresas comerciales con la finalidad de llegar directamente al consumidor final o al cliente.

Estrategia liderazgo en costes: Cuando la empresa tiene como meta ser el productor de menor costo en el sector. Generalmente, la empresa tiene una amplitud importante para llegar a obtener esa ventaja de costos.

Marcas blancas: También llamada marca del distribuidor, genérica o marca propia. Es la marca que le pertenece a una cadena de distribución, generalmente hiper o supermercados con la que se venden productos de diferentes líneas de un mismo fabricante. Consideradas una estrategia B2C.

Marca comercial: se entiende todo signo utilizado para distribuir para distribuir en el mercado productos, servicios, establecimientos comerciales e industriales. Debe ser distintiva, es decir, capaz de distinguirse de otras que existen en el mercado, a fin de que el consumidor diferencie el producto o servicio de otro de la misma especie o iguales que existan en el mercado.

Venta al por menor: la venta o distribución al por menor es la que se desarrolla en una empresa comercial hacia el consumidor final. En la cadena de distribución, por lo tanto, es el último eslabón, ya que el producto llega a su destino.



ABSTRACT

The theory of Low Cost is a strategy in companies based in the model of the Efficiency of Costs. It is applied in different enterprises like Walmart, Tesco and Mercadona, This has made that other companies want to apply this model in their own processes. Now, it is necessary to know why it has been a successful application and why they decide to use it.

It is well known that a company has two different strategic focuses. The first one is the differentiation, where the product or service offered has a value added or unique that makes their price irrelevant. Besides, it shows his offer in the market is unique and differentiated to other products.

On the other hand, there is the cost leadership strategy. In contrast to the other, the products used by this model are those who people bought without conscience and in a quick way. Because of that, companies have to work not in differentiating one product to another, or making different from the others, but working on the price, the lowest price, and the best quality offered in the market, better than competitors.

Because of that, this cost strategy looks for cheapen the costs of fabrication, production and distribution in any different ways. So they can make large quantities of the products, named economies of scale, then they could offer the product in a lower price to the consumers, guaranteeing the purchased of them. However, there are other factors included in this strategy and it is important to take them in count. There are companies with a large recognition and preference for the consumers. So, they can take advantage of these and put the price higher than the average and people will continue buying them.

That is why one of the biggest challenges with private label is to compete with quality and price against their competitors. So, there is a key factor in the company named the reduction of the maximum possible costs and the excellent management of logistics.

The Project is going to have the theme of costs leadership and low prices offered to the consumer like a strategy to get the most possible people and then getting good profits for the company.



KEY WORDS

B2C Strategy: The process of an enterprise that uses methods of marketing very common in massive media.

Brand: a trademark or distinctive name identifying a product or a manufacturer.

Private label: Those products manufactured or provided by one company to offer under another company's brand

Retail: The sale of goods and commodities in small quantities directly to consumers.

Strategy of Cost leadership: Strategy of companies focused in making their processes very efficient, so they can make lower costs in them and produce more goods and services with this advantage, named economies of scale.



INTRODUCCIÓN

Este proyecto de grado está basado en una teoría que empezó hace más de 50 años en Estados Unidos y Europa, principalmente en El Reino Unido.

El propósito de este trabajo es mostrar la viabilidad de este proyecto y cómo implementando el modelo de negocio de *precios bajos siempre*, se logra tener excelentes márgenes de utilidad. Es por esto, que en este proyecto se explicará detalladamente primero en lo que consiste este modelo, segundo intentar dar una aproximación del estado actual colombiano a nivel económico y político; y de esta manera poder realizar el tercer paso que es el de la viabilidad de implementar este modelo en Colombia, realizado en varias etapas, como lo es la investigación de mercados, aceptabilidad del modelo, indicadores financieros y proyección financiera del proyecto.

También se hablarán de temas y conceptos como lo son las **marcas blancas**, que son marcas propias de los supermercados; **marcas comerciales**, almacenes de cadena, **retail**, teoría de eliminación de promociones, entre otros; que ayudarán a explicar mucho mejor este proyecto.

Por último, la finalidad de este trabajo además de mostrar la aplicación de este modelo en Colombia, también es ver la posibilidad de crear un plan de negocio que pueda interesarle a inversionistas con un capital alto de manera que pueda adquirir esta idea y ponerla en práctica; como por ejemplo el Grupo Éxito.



1. MARCO TEORICO

Para poder entender de mejor manera cómo funciona un modelo “retail” (ventas al por menor), es importante comprender la importancia que tiene este tipo de negocios, ya que por medio de ellos las personas compran bienes y servicios de manera más accesible; donde se puede elegir entre un sinnúmero de opciones y variedades de productos, dándole al consumidor diferentes posibilidades de elección.

El retail es la actividad de venta de bienes y servicios al consumidor final, con el fin de satisfacer diferentes necesidades bien sea una necesidad de alimentación, entretenimiento, moda, etc . El término retail proviene del verbo en francés “retailer” que significa “cortar” palabra que hace referencia a la actividad fundamentales del retail, comprar productos en grandes cantidades para venderlos en pequeñas cantidades. Es importante destacar que los bienes no son los únicos productos que un retail vende. Servicios como por ejemplo, cortes de pelo, manicures, masajes y tratamientos de belleza son servicios que puede en determinado momento llegar a prestar un retail.

El retail es uno de muchos canales de distribución que una organización puede emplear para que sus productos lleguen a las manos de sus consumidores finales. Por ejemplo una empresa que produce Papas Fritas como FritoLay o SuperRica (ubicándose en un ámbito local) pueden utilizar diferentes canales de distribución involucrando agentes, distribuidores, supermercados, tiendas de barrio, estaciones de servicio, etc. Sin embargo estos intermediarios que se involucran en el proceso de distribución contribuyen a que el proceso sea más eficiente, generando utilidades en los diferentes niveles del proceso y haciendo que el producto, en este caso papas fritas, lleguen al cliente en cualquiera de los canales.

1.1. LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Los canales de distribución juegan uno de los papeles más importantes en el sector retail ya que como se dijo anteriormente son el vehículo mediante el cual los bienes y servicios llegan al



cliente, en el momento exacto, la cantidad exacta y en el lugar exacto. Los principales canales de distribución son:

Fabricante – Distribuidor – Minorista – Consumidor

Fabricante – Minorista – Consumidor

Fabricante – Consumidor

Usualmente el canal que se usa de manera más frecuente es el primero, donde el fabricante da al distribuidor el producto terminado y éste a su vez hace la entrega a las diferentes partes minoristas, la cual realiza el proceso de venta final. Sin embargo, el modelo que usan las diferentes empresas depende del funcionamiento de la empresa y la integración que tengan las partes de su cadena de distribución. Es importante también destacar la integración del E-commerce al canal de distribución ya que hace de cierta manera que el consumidor tenga acceso a la información de los productos y pueda realizar su compra sin necesidad de la intermediación de otras partes.

A continuación se explicará cada uno de los agentes que participan en el canal de distribución: el fabricante, el distribuidor, el minorista y el consumidor.

El Fabricante: Aunque el fabricante tiene entre él y el cliente un gran número de intermediarios, es él quien debe conocer mejor que nadie las necesidades del cliente para lograr fabricar productos que satisfagan completamente sus necesidades. Adicionalmente debe aprovechar la información que recolectan los distribuidores y los minoristas para tener una perspectiva aún mayor respecto a las necesidades.

El Distribuidor: El distribuidor cumple la labor de almacenar los productos y realizar la venta a minoristas o a empresas que se encargan posteriormente de generar la venta al cliente final. Comprar directamente al fabricante grandes cantidades de producto que son almacenadas y vendidas por partes. Para el distribuidor no es relevante la promoción ni la ubicación para vender sus productos. Los tipos de distribuidor son: El comerciante mayorista, corredores o agentes y sucursales de ventas u oficinas.



El Retail / Minorista: Se encarga de vender el producto final al cliente. Le importa factores como el precio, el lugar de venta y la promoción que se le hace al producto. Adicionalmente al ser el puente de comunicación con el cliente detecta los cambios más importantes que tiene el consumidor respecto al producto.

El Cliente: Es el último eslabón de la cadena y a su vez la parte más importante que permite que el negocio continúe y siga siendo exitoso. Un cliente satisfecho, con un producto que genere una sensación y un estímulo positivo va a seguir comprando determinado producto y va a dar valor agregado a la marca, garantizando futuras compras y un nuevo posicionamiento de la misma.

1.2. VENTAJAS COMPETITIVAS

Para entender las ventajas competitivas de un modelo de negocio retail, se basará en la teoría desarrollada por Babson acerca de las estrategias de empresa, que en determinado momento puede tomar una cualquiera, en este caso de retail para lograr destacarse en un mercado tan competitivo como es el de los minoristas.

Primero hay que definir la ventaja competitiva, término que desarrolló Michael Porter, como la forma en la cual una empresa logra posicionarse en un mercado debido a la construcción estratégica de tres conceptos: el liderazgo en costos bajos, la diferenciación y el enfoque.

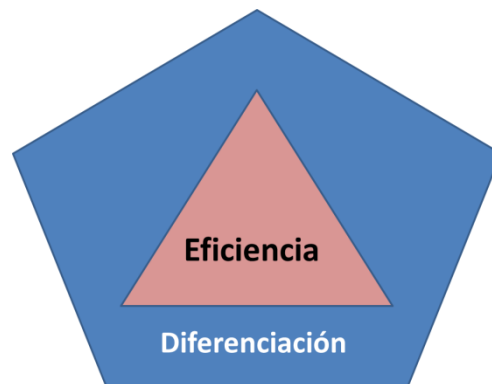
El liderazgo en costos bajos hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de lograr mantener costos inferiores a los de la competencia para lograr aumentar de manera potencial el volumen de ventas, logrando de tal forma aumentar el posicionamiento. Un tema central en la estrategia empresarial. Sin embargo cabe destacar que esto se logra con tiempo, experiencia y procesos de mejoramiento de calidad.

La diferenciación hace referencia a la creación de percepción de bien único (de valor) en el producto que se desee vender, es decir que el producto tenga ciertas características que generen en el consumidor final una satisfacción de adquirir un producto mejor al del resto de la competencia. Este tipo de estrategias hace que las personas tengan una menor sensibilidad con el precio de determinado producto.



El tercer concepto es el del enfoque, esta estrategia hace referencia a la necesidad de una empresa de tener un grupo de personas definidas para quienes van sus productos. Esto hace que las empresas al tener un objetivo definido sean más eficientes y se centren en una parte del mercado y no en un target general con características y gustos totalmente diferentes, de esta manera satisfacen de mejor manera estos gustos y necesidades.

Gráfica 1: Modelo de diferenciación y modelo de eficiencia en una empresa



Fuente: Negocios y emprendimiento 2009. Factores Internos según Michael Porter

Para poder aplicar los conceptos de Babson es necesario entender que en este modelo se toman dos de los conceptos de Porter y se unen en un solo modelo. Se toma el enfoque de diferenciación y el enfoque de la eficiencia de los costos. Para entender mejor esta teoría se diseñaron dos figuras geométricas que contienen cada una de las partes que intervienen en el enfoque.

El pentágono es el modelo de diferenciación y el triángulo es el modelo de eficiencia de costos. El triángulo está compuesto por la logística, los proveedores y los sistemas. El pentágono por el contrario habla de los precios, las personas, el producto o el portafolio, la comunicación y la calidad.



1.3. ENFOQUE BABSON: DIFERENCIACION

Gráfica 2: Enfoque de Babson: Diferenciación



Todos los productos tienen determinadas características que los hacen más o menos deseables dentro de un mercado, este enfoque destaca ciertas características de los productos y hace que sobresalgan por encima del resto.

Producto

Un producto es el punto de partida para diseñar estrategias de marketing. Ya que sin tener un producto definido una empresa no puede definir un precio, una estrategia o un canal de distribución. Un producto es “cualquier cosa favorable o desfavorable, que determinada persona recibe en un intercambio” además puede ser tangible, puede ser un servicio o puede ser una idea.

Adicionalmente, el producto tiene determinadas características como su color, su empaque y su tamaño. Características que hacen que el producto se diferencie o se parezca a los demás productos del mercado. Existen dos tipos de producto, productos de negocio y de consumo. El producto de negocio se caracteriza porque se emplea para fabricar otro bien u otro servicio, también se emplea para facilitar las operaciones de una



empresa o en determinado caso para ser revendido a otro negocio. Por otro lado, el producto de consumo se caracteriza porque es adquirido con el fin de satisfacer una necesidad o un deseo de una persona.

Por efectos del tema de esta investigación se profundizará en los diferentes productos de negocio los cuales se dividen en 4 categorías: Productos de conveniencia, productos de compras, productos de especialidad y productos no buscados.

Los productos de conveniencia son todos aquellos productos que exige poco esfuerzo al momento de realizar la compra por su bajo precio. Los productos de compra por su parte son todos los productos que son más costosos y generan un esfuerzo y un análisis en el momento de realizar el proceso de compra estos se dividen entre homogéneos y heterogéneos, los homogéneos son productos con características similares que se diferencian únicamente por su precio. Mientras los heterogéneos tienen características propias que los hacen únicos.

Adicionalmente existen otros dos tipos de productos de consumo, los productos de especialidad que son artículos exclusivos, las personas los buscan y no aceptan otro en vez de ese (relojes finos) y los productos no buscados que son todos los bienes o servicios que son desconocidos para el comprador o no es un producto que la persona busque activamente, por lo regular productos necesarios en los cuales no nos gusta gastar dinero.

Precio

El precio es aquello que hace que exista un intercambio para adquirir determinado producto. El precio se puede representar en el dinero, el tiempo o el esfuerzo que invertimos en conseguir determinado bien o servicio. En síntesis se puede relacionar con cualquier cosa la cual tiene un valor percibido por determinada persona. En términos económicos y de marketing el precio de un producto adquiere un gran valor al ser la clave de los ingresos de una empresa, que a su vez reflejan la utilidad que tiene determinado negocio.

El ingreso es el precio cobrado a los clientes por el número de cantidades vendidas. Este ingreso es empleado por las empresas para pagar todas las actividades de la compañía y lo



que queda es la utilidad. El precio cobra importancia en el momento de generar estrategias que logren mantener los niveles de utilidad requeridos. Que el precio encuentre un punto de equilibrio donde la empresa logre subsistir.

Por otra parte el precio de los productos debe ser consistente con el valor que perciben los clientes del bien o servicio, esto quiere decir, que si un cliente considera que un precio es alto el producto por ende pierde el valor percibido y por lo tanto no lo comprará.

El precio al ser uno de los puntos más sensibles en el proceso de compra, es un eje fundamental para la supervivencia de cualquier empresa. Las cuales generan estrategias de fijación de precios, las cuales deben ser monitoreadas periódicamente con el fin de determinar su efectividad. Estas estrategias de fijación de precios se dividen en tres categorías: orientadas a la utilidad, orientadas a las ventas y status quo.

- **Estrategias orientadas a las Utilidades**

Los objetivos de este tipo de estrategias van enfocados hacia la manera de cómo hacer mejorar la rentabilidad de la empresa. Primero maximizando las utilidades, es decir que el precio que se establezca para determinado producto, logre hacer que el ingreso total sea lo más grande posible sobre los costos totales. Sin embargo esto no significa que una empresa pueda colocar precios desorbitados a sus productos, para esto es necesario ver el entorno competitivo y como se podría establecer un precio que maximice la utilidad y a la vez sea competitivo.

Otros de los dos objetivos que tienen estas estrategias son las orientadas hacia la percepción y el rendimiento de los accionistas, esto quiere decir que muchas veces aunque la empresa no logre maximizar su utilidad debe cumplir con el rendimiento esperado sobre la inversión o ROI, con lo cual la empresa logra brindar a sus accionistas utilidades satisfactorias.

- **Estrategias orientadas a las Ventas**

Este tipo de estrategias van orientados hacia la forma como la empresa ingenia mecanismos para mejorar la participación que tiene la empresa en el mercado o en aumentar las ventas unitarias de determinado producto.



La participación de mercado es el porcentaje de ventas de determinada empresa sobre las ventas totales de la industria, en muchos casos el aumento de la participación de mercado es el resultado de la buena implementación de economías de escala.

En cuanto a la maximización de las ventas, muchas veces estas estrategias van enfocadas a vender todo el producto sin tener muchas veces en cuenta la utilidad, la competencia y el entorno que rodea a la empresa, solamente interesa vender el máximo de producto para tener el menor número de pérdidas. Esto se puede ver por ejemplo en almacenes de ropa donde a final de temporada sacan promociones del 50% para salir de todo el producto o en empresas con problemas financieros con necesidad de liquidez.

- **Estrategias de precios Status Quo**

Este tipo de estrategia intenta mantener los precios o igualarlos al de la competencia, es una estrategia pasiva, donde por lo regular las empresas tratan de igualar los precios de una empresa líder.

Calidad

La calidad es una de las características del producto más importantes en el momento de elección del consumidor y puede afectar de manera importante la elasticidad del precio de un producto. Además, genera a largo plazo fidelización y valor de marca.

Comunicación

La comunicación hace referencia a como una determinada marca logra interactuar y llamar la atención de un cliente, todo esto mediante publicidad.

La publicidad constantemente está afectando la vida del consumidor, informándolos de diversos bienes y servicios. Afectando sus actitudes, sus creencias y finalmente su intención de compra.

La publicidad por otra parte no puede cambiar aspectos muy arraigados de las personas como sus valores o sus actitudes, sin embargo, si puede transformar las perspectivas de



una persona hacia una marca, tanto positiva como negativamente. La influencia que tiene la publicidad en la vida de las personas es muy fuerte, debido a la gran pauta que hay en todo tipo de eventos y en todos los medios de información.

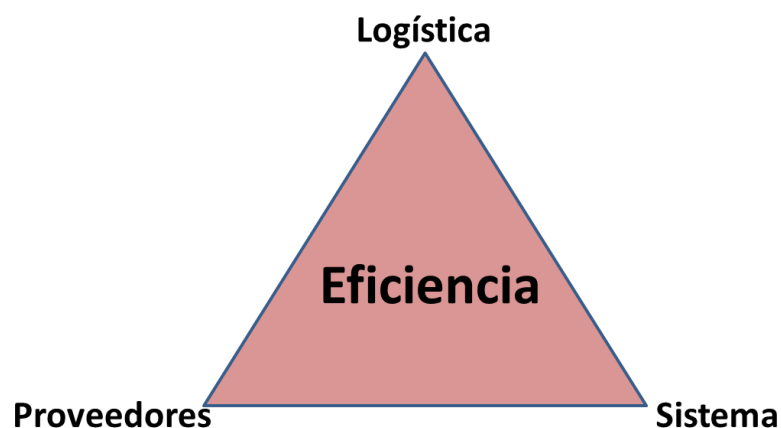
Personas

Los clientes son la parte más importante del modelo, ya que todo tipo de negocio ofrece productos para satisfacer las necesidades y los deseos de ellos. Todas las estrategias que se realizan en mercadeo tienen como misión hacer que el producto cada vez sea más atractivo para el cliente.

El cliente tiene la opción de elegir diversos productos según sus experiencias, aquellas que se han desarrollado a través de su vida y que se reafirman o se transforman a medida que va interactuando con los productos.

1.4. ENFOQUE BABSON: EFICIENCIA DE COSTOS

Gráfica 3: Enfoque Babson: eficiencia de costos



Este enfoque trata de controlar de mejor manera todos los procesos que pueden llegar a influir en los costos de los productos. Los elementos que influyen en este enfoque son la logística, los proveedores y la sistematización de los productos.



1. Logística

La logística hace parte fundamental del negocio retail, ya que coordina toda las cosas que se necesitan para el buen funcionamiento de la empresa, adicionalmente es la que nos permite colocar los productos en el lugar, el momento y las condiciones óptimas para que el cliente los adquiera.

La logística planifica, organiza y controla todas las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y el almacenamiento de productos. Desde el momento que se adquiere el bien o servicio, hasta el momento en el cual se vende. Por tal motivo la logística se convierte en el medio más importante que tiene una empresa para ser competitiva.

La logística según Casanovas “*Se encarga de diseñar y gestionar el flujo de información entre clientes y proveedores. (distribución, fabricación, aprovisionamiento, almacenaje y transporte...) con el objetivo de disponer del material adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada y en el momento oportuno, al mínimo costo posible y según la calidad y servicio predefinido para ofrecer a nuestros clientes.*”¹ (Casanovas & Cuatrecasas, 2003)

Adicionalmente la logística hace la coordinación entre el mercado, los canales de distribución, las actividades operativas de la empresa y el proveedor.

Tipos de Actividades Logísticas

Existen tres tipos de procesos básicos dentro de la logística: El proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción y el proceso de distribución. El primer proceso está directamente relacionado con la forma como los materiales se gestionan entre los puntos donde se adquieren y las diferentes plantas de procesamiento que las empresas tengan. El proceso de producción gestiona las operaciones que realiza determinada empresa en sus plantas para producir

¹ Tomado de, Casnovas, august y Cuatrecasas, Lluís. (2003) Logística Empresarial. Barcelona: Ediciones Gestion 2000 S.A.

Lamb, Charles y Hair, Joseph. (2006) Fundamentos de Marketing. Mexico: International Thomson Editores



determinado bien y por último, el proceso de distribución es la gestión de los bienes producidos en una planta hasta el punto de consumo o venta final.

Para efectos de esta investigación se debe entender que, un Retail generalmente el proceso que más utiliza es el de la distribución. Donde recibe diversos productos en un punto determinado y los reparte en sus locales de tal manera que los clientes siempre los encuentren en el lugar indicado.

Logística de Distribución

La logística de distribución se encarga de gestionar la información y los flujos físicos del negocio. Realiza la previsión de la actividad que tienen los diferentes centros logísticos de una empresa, el almacenamiento del producto que se encuentra en estos puntos, el traslado del mismo hacia almacenes o puntos de comercialización, la preparación de los diversos pedidos que se genera de la mercancía almacenada, la realización de algunas actividades de transformación como es el empaquetado, el transporte de distribución y por último que todos estos procesos se realicen bajo un concepto claro de costo y beneficio.

Existen tres esquemas de distribución: por entrega directa, cross docking de almacenamiento y cross docking pre-distribuido.

Por entrega directa el proveedor entrega el producto terminado directamente en las tiendas. Ejemplo: Empresa Col quiere tener una relación comercial con Almacenes XY, pero Col tiene una red de distribución muy buena por lo tanto decide entregar el producto por cada una de las tiendas de Almacenes XY. Este esquema tiende a ser muy poco eficiente por el hecho de que los costos de transporte para llegar a todos los almacenes donde se debe entregar el producto son muy altos.

El Cross Docking de Almacenamiento, funciona mediante la implementación de centros de almacenamiento y distribución donde el proveedor entrega el producto, el centro de distribución lo almacena y hace pre distribuciones, donde define las cantidades que deben ser entregadas en cada una de las tiendas. De tal forma se logra primero tener un transporte más eficiente, debido a la distribución que se hace dependiendo de la ubicación geográfica de las tiendas y dos, siempre debe garantizar que el producto terminado se encuentre siempre en las tiendas para la compra del cliente.



El cross docking predistribuido depende de manera importante de la eficiencia que tenga determinada empresa en la sistematización de sus procesos. Se generan órdenes de compra al proveedor especificando cantidad, precio, locación de recibo y locación de entrega final. Mediante mecanismos de GLN “Global Location Number” que son códigos estandarizados de geo-localización, el retail ya hace una pre distribución antes de realizar el proceso de compra. Al entregar el proveedor al Centro de Distribución ya se tiene definido para dónde va cada producto, por lo cual no es necesario almacenar el producto, únicamente se distribuye en los medios de transporte que llevan la mercancía a las tiendas.

2. Proveedores

El proveedor es toda empresa que mediante una relación comercial, vende los bienes o servicios que contribuyen a la realización de determinada actividad económica. Para un modelo basado en eficiencia de costos es de vital importancia contar con redes de proveedores fuertes, que permitan ofrecer productos con altos estándares de calidad con costos bajos. Además de cumplir con condiciones logísticas como cumplimiento en tiempos de entrega, bajo condiciones de perfecto estado del producto. La construcción de estas redes permite a cualquier empresa tener una mayor eficiencia en los costos y por ende una mayor utilidad al final de ejercicio.

3. Sistemas

Los sistemas de información van enfocados a todos los elementos que contribuyen a que los datos o información de una empresa se organicen y se administren de tal forma, que permitan ser utilizados en cualquier momento que sean requeridos.

En el presente, gran parte de las empresas emplean sistemas para tener información exacta y confiable, en el mismo instante. Esto contribuye a que las empresas puedan generar correctivos y mejoras en determinadas situaciones que lleguen a ocurrir.

Empresas de retail como Walmart han logrado a través del tiempo mejorar en gran manera sus sistemas de información, logrando de tal forma beneficiar sus procesos con mayor eficiencia y mayor capacidad de respuesta.



2. DEFINICIÓN MODELO MERCADONA – WALMART - TESCO

2.1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

Mercadona es una empresa familiar de supermercados fundada en Valencia, España en el año 1949. Con una trayectoria de más de 60 años en el mercado español, ha venido transformando su estrategia de venta y logística a través del tiempo, adaptándose a las necesidades de los españoles.

Su presidente actual es el señor Juan Roig Alfonso, hijo del dueño inicial de Mercadona. La gran trayectoria de esta empresa, empieza siendo un mercado cárnico de barrio, pasa a convertirse en uno de los más grandes supermercados gracias a la facilidad de adaptación y diferenciación que tiene la familia Roig con la empresa.

Sin embargo, los problemas empezaron a verse en la década de los 90, cuando llegaron al mercado español hipermercados, principalmente de origen francés, que eran competencia directa de Mercadona, así como de muchas otras tiendas pequeñas de barrio, generalmente de familia. Fue en ese momento que Roig y su junta Directiva tuvieron que decidir por 3 opciones de solución frente al problema que enfrentaban.

1. Continuar como estaban en ese momento y esperar el comportamiento del mercado.
2. Crecer y convertirse en un hipermercado, como lo eran los franceses, con el problema de tener un endeudamiento grande por esta inversión.
3. Especializarse en un negocio enfocado al pequeño comercio.

Pues la decisión que tomaron fue NINGUNA. Por el contrario, Roig decidió empezar de ceros en su estrategia de empresa y decidió formar una nueva la cual se basaba en *“Proveedor Fijo, Clientes fijos, productos baratos y buenos de manera CONTINUA”*². (Temiño Aguirre, 2012)

Esto representa unos costos fijos que esperaba fueran bajos y constantes en el tiempo; una estrategia de venta donde la inversión en publicidad y gastos de mercadeo fueran nulos, pero que

² Tomado de, TEMIÑO AGUIRRE, Ignacio , *Mercadona. Página 13.*



el producto se vendiera solo por el simple hecho de ser de muy buena calidad, y a un precio muy favorable para el bolsillo del consumidor.

Fue ahí su punto de partida, donde su meta era siempre brindar productos de excelente calidad a un precio bajo siempre. Pero, ¿cómo se logró ese cambio?. Mercadona pasó por una serie de cambios, uno de ellos era abaratar los costos, empezando por retirar definitivamente la **publicidad** y las **promociones** de su estrategia de empresa. Por el contrario, decidieron usar el llamado “voz a voz” que tan efectivamente ayudó a la empresa a generar clientes fieles y en aumento.

Pero esta idea no surgió de la nada. Fue Roig, en uno de sus viajes a Estados Unidos que descubrió un modelo de negocio distinto, el modelo de **WALMART** y **STARBUCKS**. El lema de estas dos genialidades de empresas era “Pon el corazón en ello” y “Hecho en América”.

De ahí surgieron tres ideas claras de gestión.

1. La semilla del fracaso está en el éxito
2. El cliente es el jefe de la compañía. Es él quien decide si fracasa o tiene éxito.
3. Especializarse es lo mejor que una empresa puede hacer.

ESPÍRITU EMPRESARIAL Y LA CULTURA CORPORATIVA DE MERCADONA

Lo primero que se debe aclarar en este punto es que Mercadona maneja un **modelo de Calidad Total**. La empresa busca satisfacer a sus 5 grupos de interés (stakeholders) de manera íntegra y positiva (Clientes, trabajadores, proveedores, sociedad, capital). Es por esto que la compañía invierte en un crecimiento orgánico desde sus inicios, utilizando siempre la autofinanciación. En este momento, asigna el 14% del payout para este fin.

En el modelo de Calidad Total (MCT), la empresa ha venido tomando decisiones que al parecer son pequeñas e insignificantes, pero que al transformarse en volumen y grandes cantidades representan una reducción de costes significativa para ella. Un ejemplo de esto es la utilización óptima de espacio, la forma de los envases, la no utilización de empaques que no aportan valor al cliente ni al negocio (ejemplo, la caja de la crema dental que inmediatamente abierta, es botada a la basura), material de las etiquetas, etc. Mercadona solo realizando estos pequeños cambios, alcanzó a ahorrar 686 millones de euros en el 2011.



Otro aspecto importante que se debe tratar es el de las **MARCAS GENÉRICAS O MARCAS BLANCAS**. Esto es un pilar de la empresa, estrategia importante dentro de su modelo de calidad.

Se conoce como marca de distribución o marca blanca a aquellos productos que no pertenecen a una marca en específico sino que son pertenecientes a una cadena de distribución, generalmente un super o hipermercado. Estas marcas blancas han sido consideradas como una estrategia B2C, es decir Business To Customer, donde los clientes se ven beneficiados con el precio, donde la calidad es la misma o muy parecida a un producto de marca.

Además de estos temas, la empresa ha tenido en mente la internacionalización, pero se ha enfrentado con barreras culturales y temas logísticos un poco problemáticos. El sitio a futuro donde quieren llegar es Italia, donde la cultura y distribución logística es más favorable para la empresa, ya que se ajusta más a la cultura española y hábitos de consumo.

La cultura empresarial de Mercadona está basada en los siguientes principios:

1. Reciprocidad: Es decir, para estar satisfecho hay que satisfacer primero a los demás.
2. Nadie nace sabiendo: es importante capacitar al personal de Mercadona, una vez se es capacitado exigirle como tal.
3. Los hechos y no las palabras: se basa en tomar decisiones, en aportar y tener iniciativas.
4. Calidad Total: es la misión de la empresa, satisfaciendo a todos sus grupos de interés.
5. Prescriptora: la única publicidad que tiene Mercadona es la del voz a voz.
6. El trabajador debe ser tratado como un ser humano: con derechos y deberes.
7. Relación con el proveedor es crítica: relación intensa y biunívoca (ambas partes se necesitan).

Una de las bases de esta estrategia de empresa es la ley del esfuerzo, y no del “maná”; o de esperar a que las cosas sucedan, sino por el contrario meter la cabeza dentro del problema y tomar decisiones sobre éste. Entre mayor productividad, hay mayor nivel de vida, y esto es lo que Mercadona quiere hacer entender a todos sus grupos de interés, incluyendo a la sociedad española y su cultura, la que está acostumbrada a la ley del menor esfuerzo.



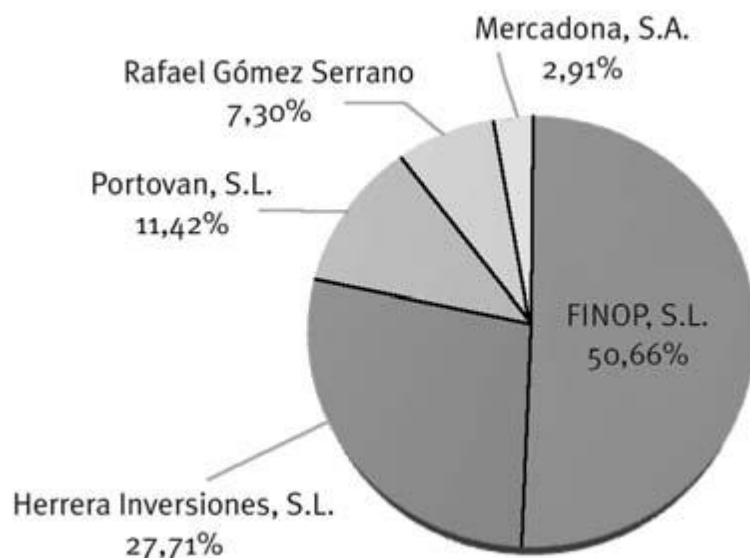
Es por esto que el señor Roig menciona a los “bazares” o tiendas de chinos como un modelo a seguir empresarial. Siempre están trabajando, mejorando y expandiéndose de manera rápida y eficaz.

PROPIEDAD Y DISTRIBUCIÓN ORGANIZATIVA.

La empresa ha sido siempre manejada en familia. Es una empresa familiar conformada por:

- Juan Roig, con un 50,66% del total de la empresa en su poder.
- Hortensia María Herrero, esposa, tiene un 27,71% de la empresa.
- Fernando Roig, con un 11,42% es el hermano del presidente Juan Roig.
- Rafael Gómez Serrano, con un 7,30% un amigo cercano a la familia.
- Y la autocartera con un 2,91%.

Gráfica 4: Gráfica de participación de cada uno de los miembros activos de la empresa



Fuente: Mercadona, (Elaboración propia de la empresa a partir de datos Registro Mercantil.2010)

Además de la distribución de la empresa, también encontramos que la mayoría de los empleados son mujeres, con una participación del 67%. 3700 de ellas son madres trabajadoras. Este número



demuestra que la empresa busca la satisfacción de sus trabajadores y que ellos reciban un trato justo y adecuado, generando también más de 400.000 nuevos trabajos al año.

VISIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Para hablar en un entorno macro de la empresa, Mercadona como se mencionó antes ha tenido un crecimiento Orgánico, es decir, se autofinancia de manera que todas sus acciones son de la familia Roig y que no tiene deudas externas. Además de ser un crecimiento orgánico, la empresa busca extenderse como “mancha de aceite”, expandiéndose por todo el país; de forma constante y rápida, herramientas como logística y distribución han sido claves para ellos. Para lograr esto, uno de sus principales objetivos (MCT), venden en grandes cantidades con precios bajos siempre. Esto lo logran a través de relaciones con sus proveedores.

También es importante decir que Mercadona, en cuestión de proveedores es muy exigente. Maneja una relación con algunos de ellos de “**INTERPROVEEDORES**”, en donde más que relaciones netamente de productos, son relaciones a largo plazo, de confianza, amistad y beneficio mutuo, donde ambos comparten una misma visión y meta.

Otro aspecto de la empresa importante que cabe mencionar dentro de su visión global es que no gasta en ninguna publicidad más que la que sus clientes hacen. Es decir, no invierte en estrategias “above the Line” o ABL, que son las más conocidas y usadas por la mayoría de las empresas en el mundo; tampoco en promociones o descuentos, por el contrario maneja siempre un sistema de precios bajos y de excelente relación calidad/precio; dejando de un lado la parte publicitaria, usando únicamente una estrategia BTL llamada el voz a voz.

Mercadona es conocida como una empresa que ofrece estabilidad no solo en sus precios a sus clientes, sino también a sus empleados, generando puestos fijos y directos con ella. Según el Instituto de Nueva York en Reputación, es la cuarta empresa en el mundo con mejor reputación.

Esto se ha logrado gracias a una gestión interna tanto humana como de procesos, donde todo se conecta y forma un sistema integrado de información. Para que esto funcione, Mercadona invierte más de 30’000.000 euros anuales en tecnología.



2.2. EL MODELO DE CALIDAD TOTAL

Para hablar más detalladamente del modelo de gestión de la empresa, es necesario hablar de que éste beneficia a todos los grupos de interés antes mencionados que son:

1. Clientes: Mercadona menciona al cliente como el jefe, quien decide cómo funciona la empresa. Es por esto que mantiene una estrecha relación con él y siempre busca satisfacer sus necesidades, encontrar antes que éste otras y traer nuevos beneficios que satisfagan a ambas partes. Es por esto que busca suplirlas con una continua innovación.
2. Trabajadores: Una parte importante de la empresa son sus trabajadores. Un trabajador satisfecho es un cliente satisfecho, ya que son ellos los que mantienen contacto directo con “el jefe” y quienes muestran la imagen de la empresa como buena o en su defecto, como una mala empresa. Es por esto que Mercadona beneficia con algunos temas extra como es el descanso en los días domingo siempre; brindar cursos, capacitaciones y actividades en temas de interés y formación profesional; especialización de labores, donde cada persona se vuelva experta en un tema y pueda aumentar su conocimiento en este. Brinda salarios justos y por encima de la media del entorno, siempre hay posibilidad de ascenso dependiendo de los méritos y progreso del empleado; la familia es prioridad dentro de la empresa, incapacidades, permisos maternos, etc son generalmente un poco más largos que los legales.

Además de lo anteriormente mencionado, la seguridad y salud de los empleados son temas también de importancia para Mercadona, como cualquier empresa, busca la optimización y bienestar de sus empleados. Realizando inversiones para la mejora de ellas.

3. Proveedores: Mercadona maneja una estrategia gana-gana con sus proveedores, que al fin y al cabo terminan siendo clientes igualmente. Generalmente busca tener relaciones a largo plazo con ellos, invierte con ellos en los procesos para así disminuir al mínimo las ineficiencias. Sin embargo, tiene ciertos parámetros que miden a sus proveedores, uno de ellos es el cliente; éste es el que mide qué tan buenos son los productos que estos proveedores ofrecen y dependiendo de ello continúan o no una relación. Sin embargo, esta terminación se da con más de un año de anticipación para que el proveedor esté preparado para el cambio que producirá para ambas partes.



Mercadona busca compartir y trabajar con ellos su visión de Calidad Total. De esta manera genera ambientes de confianza donde sus contratos son a término indefinido, teniendo en cuenta pautas y condiciones. Además, la empresa demuestra que el proveedor es clave para mantener al cliente satisfecho y mantener márgenes de ganancias altos para todos.

4. La sociedad: La responsabilidad Social Corporativa de Mercadona se caracteriza por enfocarse en el medio ambiente y en la sociedad en la que se envuelve. Cuando se habla del cuidado del medio ambiente, la empresa tiene programas para el reciclaje y la optimización de recursos en sus procesos logísticos, un ejemplo de esto es la compra de nuevos camiones a gas que minimizan el impacto ambiental y son mucho más económicos. También está la reducción de plástico en sus productos y en el almacenamiento de los mismos, usando métodos muy sofisticados y con tecnología de última punta que garantice el óptimo estado de los productos sin violentar el medio ambiente. Mercadona trata de ser una empresa que impacte lo mejor posible al ambiente. Aparte del tema ambiental, la empresa ha hecho campañas con los ciudadanos españoles y con las personas que se rodea, creando estrategias de distribución en donde la entrega de productos es realizada de noche y la descarga no genera ningún tipo de incomodidad y ruido. Todo esto con el fin de crear valor a sus grupos de interés y a la misma empresa.
5. El capital: Mercadona busca como toda empresa, aumentar su capital, generar valor y dinero en el tiempo y mantenerse posicionada en el mercado como una de las mejores cadenas de supermercados en España. Para esto, usa su estrategia de Gestión de Calidad Total, buscando aumentar sus indicadores de Rentabilidad, estabilidad, seguridad, disminuir su riesgo, innovar y estar siempre con la última tecnología al igual que estar evaluando su estrategia de *“Siempre Precios Bajos”*.

2.3. ENTORNO DE MERCADONA

ENTORNO GENERAL:

Para hablar un poco de lo que rodea a Mercadona actualmente, es necesario ponerla en varios ámbitos, entendiendo cómo se ve afectada la empresa y el impacto que ella tiene en el entorno.



Para esto, es importante realizar un análisis PEST de la empresa. A continuación se mostrará cada aspecto de este estudio.

1. Aspecto Político-Legal: Tiene que ver con toda el área tributaria de la empresa frente al gobierno español. La situación que se enfrena España en estos momentos, en donde la crisis financiera ha dejado grandes rezagos, el paro (desempleo) ha aumentado hasta llegar al 25% de toda la población y acá es donde empresas como Mercadona han tomado un papel muy importante en la creación de empleos fijos y de manera directa con la empresa.
2. Aspecto Económico: la situación económica de España en los últimos 5 años no ha sido la mejor, viendo afectado a todo el comercio y consumo de la población. El presidente de Mercadona Juan Roig afirma que se han realizado estudios profundos sobre su estrategia de empresa para poder afrontar esta situación, y es precisamente por esto que Mercadona ha sido de las empresas más prósperas en épocas de austeridad. Lo importante de esta estrategia de mantener siempre precios bajos para los clientes, tiene un trasfondo y es toda la parte de reducción de costes que tiene la empresa para mantener esta política vigente. Por ejemplo, Mercadona se ha tomado el trabajo de disminuir el número de referencias que existen de un mismo producto, es decir, aquellas que no aportan suficiente valor a la empresa se retiran y son reemplazadas por aquellas que son de consumo masivo. Es por esto, que las marcas más reconocidas en España no son distribuidas en las sedes, por ejemplo, Campofrío que es la marca más reconocida en productos cárnicos fríos como salchichas, jamones, etc. no son distribuidos allí sino que por el contrario, manejan su propia marca (marca blanca) Hacendado para reemplazar este tipo de productos y ofrecer una mejor relación calidad/precio. De esta manera, no hay tantas variedades del producto en cuanto a diseño, empaque, etiqueta; sino mayor diversificación del producto en cuanto a textura, modelo, tipo, etc. Todo lo que no agregue valor al producto es retirado, para disminuir costes. Sin embargo, estas medidas tomadas por Mercadona han sido un gran problema para estas grandes marcas de producto ya que se han visto grandemente afectadas por la distribución de marcas blancas en las sedes de la empresa, ya que cada vez más gente consume productos de Mercadona, como son las marcas genéricas Hacendado (productos comestibles) y Deliplus (productos de aseo y belleza). Para distribuir estas marcas genéricas, la empresa creó alianzas estratégicas con sus



proveedores, creando los “Interproveedores”, quienes además de distribuirles productos, van de la mano con la empresa en cuanto a visión y misión, crecimiento y lema. Este proceso de selección que realiza Mercadona para elegir a sus interproveedores son muy exigentes pero una vez elegidos su relación es de por vida.

3. Sociocultural: La compra en España se ve limitada por las amas de casa y mujeres en su mayoría. Es por esto el mismo nombre de la empresa va dedicado a su nicho de mercado “MERCADONA” significa el mercado de la mujer. La empresa tiene extremo cuidado por mantener y aumentar la cantidad de clientes que llegan a sus sedes, teniendo en cuenta todo tipo de variables demográficas como edad, sexo, cultura, estrato, estilo de vida, etc. Y de esta manera poder brindar para todo tipo de consumidor un servicio de alta calidad.
4. Tecnológico: Mercadona invierte millones de euros al año en nuevas tecnologías y nuevas posibilidades de negocio que salen a partir de ellas. Han implementado medidas tecnológicas nuevas en la empresa como es el E-commerce, pagos con tarjeta, Wi-Fi en todas las sedes y optimización de todas las plantas logísticas en el país. Dentro de las variables que tiene en cuenta la empresa para invertir en nuevas tecnologías son:
 - Dinamismo: es el grado de velocidad con que se producen cambios en un sistema. A mayor dinamismo hay mayor incertidumbre y aumenta lo impredecible del entorno
 - Complejidad: la cantidad de factores difíciles de comprender.
 - Diversidad: la cantidad de dimensiones y variables que son relevantes.
 - Integrado: pocas variables pero todas relevantes
 - Hostilidad: Es el impacto y repercusiones de las variables del entorno sobre la empresa.

Tipos de entorno:

- A. Estable: es un entorno simple, integrado, muy poco hostil y muy predecible. Mercadona no se mueve en este entorno a mediano ni largo plazo.
- B. Adaptativos: es un entorno estable, un poco complejos, diversos y poco hostiles. Mercadona se encuentra en este entorno a corto y mediano plazo.
- C. Inestables: son sistemas muy dinámicos, complejos, muy diversos y hostiles.



ENTORNO ESPECÍFICO:

En cuanto al entorno micro de la empresa, debe ser estudiado inicialmente con las 5 fuerzas de Porter.

1. Clientes: es el jefe de la empresa, quien decide el rumbo de ella y es por el cual la empresa trabaja, para su satisfacción, comodidad y beneficio.
2. Competidor potencial: estos competidores son medidos bajo unos parámetros o índices de impacto de entrada que pueden tener en el mercado actual. Todo depende de las barreras de entrada que tengan, el número de competidores y lo fuerte que estén las empresas en el mercado. Es por esto, que para Mercadona, competidores potenciales pueden existir varios pero ninguno ha podido posicionarse como competencia directa gracias a su estrategia de ventas y logística que maneja la empresa.
3. Proveedores: El ideal de Mercadona es manejar siempre relaciones de Interproveedores, en donde ambos se beneficien y no haya ningún ambiente hostil e incertidumbre, sino que por el contrario se manejen relaciones a largo plazo y fijas en cuanto a precios, cantidades, etc. donde se cuente con una ayuda mutua constante.
4. Competidores actuales: existen algunos competidores actuales de Mercadona como lo es El Corte Inglés y su cadena de supermercados como Hipercor, Opencor, Bricor, que a pesar de que manejan precios un poco más altos, tienen accesibilidad más alta y horarios más extendidos, como por ejemplo, los domingos. Dentro de los competidores actuales, Mercadona se diferencia por sus precios bajos y su calidad en sus productos. Esta es una de las estrategias usadas dentro de un mercado tan competitivo como es el del consumo masivo y de canasta familiar. Se valen estrategias como la de diferenciación del producto, precios bajos, estrategias de promociones, etc. para mantenerse dentro del mercado durante el tiempo.
5. Sustitutos: En este campo están todas las amenazas representativas para la empresa. Una gran amenaza para Mercadona sería la aparición de nuevas marcas blancas que trabajaran con la competencia. Es por esto, que la empresa lucha continuamente por estar enterados de las últimas estrategias, de estar continuamente innovando y de mantener siempre el precio más bajo del mercado.



2.4. LA MARCA DE MERCADONA Y SU GESTIÓN

La estrategia más fuerte de Mercadona es manejar sus propias marcas, es decir sus marcas de distribución que son alrededor de 6, Bosque Verde, Compy, Hacendado, Deliplus Baby, Deliplus Stylus y Deliplus; pero las más importantes son las ya mencionadas Hacendado y Deliplus.

Esta estrategia es manejada por Mercadona como una implementación B2C (Business to Customer) con el fin de proporcionarles lo mejor y con un muy bajo precio tanto para los clientes como para la empresa.

Esta estrategia de Mercadona se ha venido realizando hace más de 15 años. Y ahora se ha aprovechado aún más con la crisis Española de hace más de 3 años. Los consumidores actuales han cambiado su manera de pensar y su preferencia al momento de consumir marcas reconocidas y marcas blancas. Se han podido dar cuenta que consumen lo mismo y por un mejor precio con las marcas genéricas.

Pero esta calidad tiene un proceso y gestión detrás y es la relación estrecha con sus interproveedores, como ya se mencionó anteriormente y con los canales logísticos que Mercadona maneja. De esta manera, los procesos se agilizan, los costos fijos son bajos y se optimiza el tiempo, por lo tanto se ofrece la mejor calidad posible en los mismos productos de marcas reconocidas.

El objetivo de crear marcas blancas siempre ha sido ofrecer un producto o servicio de buena calidad a un menor precio que el de uno de marca comercial. En esto se basó la empresa para partir con su estrategia de “Siempre Precios Bajos”, con la diferencia que optimizó los procesos y por tanto puede ofrecer un producto de muy buena calidad tanto o mejor que la de marca reconocida y a un bajo coste.

Tabla 1: Portafolio de marcas blancas de Mercadona

PORTAFOLIO DE MARCAS BLANCAS - MERCADONA	
Nombre de Marcas Genéricas	Categoría
Bosque Verde	Cuidado del hogar
Deliplus Baby	Belleza y Cuidado Personal
Deliplus Stylus	Belleza y Cuidado Personal



Deliplus	Belleza y Cuidado Personal
Compy	Comida para mascotas
Hacendado	Comida empacada, bebidas, embutidos,etc.

Fuente: Mercadona SA in Retailing, Euromonitor International, 2013.

2.5. DISTRIBUCIÓN DE LA TIENDA Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA

Mercadona además de su modelo de Calidad Total, busca satisfacer al cliente, de tal manera que cuando éste vaya a cada tienda, consiga lo que necesite y consiga la mejor calidad. Es ahí donde se aplica el concepto de Just In Time “JIT”.

El proceso que la empresa implementa en su modelo de negocio es conocer con anticipación las necesidades del cliente, abasteciendo en sus tiendas estas necesidades. Dentro de este proceso, se desglosan diferentes pasos:

- Lo primero es la revisión de los pasillos de cada tienda, verificando que las existencias estén completas, las fechas de caducidad y los productos estén en perfecto estado.
- Segundo, si se detecta algún producto que no esté completo o defectuoso, se realizan llamadas a los centros de distribución más cercanos de la empresa con el fin de completar los faltantes. Este pedido generalmente está estandarizado de acuerdo al volumen de ventas histórico, sin embargo esto puede fluctuar debido a ocasiones especiales y épocas del año, y es ahí donde se entra a pedir de manera extraordinaria estos productos.
- Tercero, Mercadona es la encargada de ir hasta los muelles por la mercancía necesaria con el fin de reducir costos y agilizar los procesos logísticos. Esto es un factor clave en la empresa, ya que si se terceriza puede haber pérdida de control y aumento de costos.
- Posterior a este proceso, la empresa tiene sus puntos logísticos distribuidos en todo el país Español donde almacena la mercancía, logrando un mejor control sobre los inventarios y un orden mayor en el registro de la misma.

Para el transporte de toda esta mercancía, Mercadona cuenta con alianzas con medios de transportes rápidos y oportunos como lo es el Renfe.



Además, la ubicación geográfica de sus centros logísticos le permite a la empresa, cumplir los estándares de calidad, puntualidad y eficiencia. Actualmente posee 9 centros logísticos en toda España, desde Valencia, Málaga, Alicante, Barcelona, Sevilla, Madrid, Tenerife y Gran Canaria, principales ciudades del país.

Además de esto, Mercadona actualmente tiene una infraestructura tecnológica que le permite desarrollar de manera eficiente y eficaz todos estos procesos logísticos.

VENTAS ONLINE Y PLATAFORMA E-COMMERCE:

Mercadona ha empezado a implementar la plataforma de comercio electrónico para abarcar un nuevo nicho de mercado, y es el de las ventas por internet. Cuenta con un catálogo de productos por marcas y categorías. Al momento de realizar el pago, se aplica hasta un 40% de descuento en la compra, con un costo único de 7,21 euros sin importar el volumen de compra, con una cobertura geográfica de 10 km a la redonda de la tienda más cercana. Este descuento es ofrecido gracias a la reducción de costes que esta plataforma proporciona.

La calidad del producto es exactamente igual a la de la tienda, y si el cliente no se siente satisfecho con la compra, se realiza la devolución de su dinero haciendo la reclamación pertinente.

Tabla 2: Ventas realizadas en la plataforma E-commerce

VENTAS GENERADAS POR COMERCIO ELECTRÓNICO Y PAGINA DE INTERNET				
	2009	2010	2011	2012
Ventas Netas Normales (mill. Eur)	€ 14.488,00	€ 15.331,00	€ 16.554,00	€ 17.636,00
Ventas Netas Internet (mill. Euro)	€ 86,00	€ 89,00	€ 93,00	€ 102,00
Particip. en ventas por internet	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%

Fuente: Mercadona SA in Retailing, Euromonitor International, 2013 (Euromonitor International, 2013)



2.6. POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

Mercadona es una de las empresas de distribución y supermercados más grandes de España. Sin embargo, existe competencia directa que como se mencionó anteriormente, vulnera y afecta su crecimiento.

Algunos de estos son Carrefour y Alcampo. Siendo Carrefour una marca francesa, lleva más de 30 años en el mercado español, creando alianzas y fusiones con otras empresas más pequeñas ha llegado a ocupar uno de los primeros lugares de centros de consumo de víveres en España.

Alcampo por otro lado, es la filial de supermercados en España del Grupo Auchan (origen francés) y cuenta con más de 50 supermercados y 26 gasolineras alrededor del país.

Una de las principales desventajas que presenta Mercadona frente a estos grupos competidores es su enfoque único y no tan variado como lo es el consumo de víveres, droguería, y alimentos para animales domésticos; mientras que Carrefour por ejemplo ha implementado también Norauto o accesorios para coche; y Alcampo sección deportiva.

Además, Mercadona cuenta con otra gran desventaja y es su crecimiento únicamente nacional. Es necesario que su expansión ya sea a nivel internacional. Esta es la idea del presidente Juan Roig, aplicando un modelo parecido al de WalMart con su expansión internacional, comprando pequeñas cadenas de mercados locales. Pero con la diferencia de entender mucho mejor el mercado de cada país, el comportamiento del consumidor y preferencias al comprar.

Cuadro de análisis DOFA:

Tabla 3: Matriz DOFA

D	O
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Reducción de diversidad de marcas conocidas y comerciales	Oportunidad de crecimiento a nivel internacional
Enfocado únicamente al mercado Español	Expansión y diversidad de líneas de producto
Muy poca diversificación de líneas	Captación de nuevos clientes en



de producto.	crecimiento nacional
Estrategias agresivas con los proveedores, aprovechando la situación económica del país	Fidelización de clientes con diversas estrategias de mercado
	Aumento del consumo y compras por internet
F	A
FORTALEZAS	AMENAZAS
Compañía de retail que ha crecido más rápidamente en los últimos 15 años	Fuerte competencia directa en el mercado español de retail
Maneja siempre precios bajos	La competencia si ofrece productos y marcas que no se encuentran en Mercadona
Cercanía y facilidad de llegada con los barrios y lugares cercanos a las ciudades	
Manejan marcas genéricas de excelente calidad	No tiene presencia internacional
Relaciones con proveedores sólidas y duraderas	Horarios de atención menores y más cortos que la competencia
No necesita publicidad para que las personas consuman y conozcan la empresa	Existencia de nuevas marcas genéricas y mismo modelo en la competencia

Fuente: Mercadona 2010, Mercadona SA in retailing Spain. 2013, Retailing in Spain 2013.

Estrategias basadas en la matriz DOFA:

- DO: las oportunidades para Mercadona son varias, teniendo en cuenta que su modelo de negocio no le permite tener diversificación de marcas en su mayoría, la empresa debe enfocarse en abarcar mayor nicho de mercado y expandirse tanto a nivel nacional (otras regiones no exploradas) como internacional. Además, puede aprovechar la plataforma e-commerce para aumentar tanto su reconocimiento como sus ingresos.
- DA: debido a su gran competencia a nivel nacional, y las estrategias que tienen sus competidores directos de armar una gran gama de marcas y diversificación de ellas en los supermercados, Mercadona debe optar por crecer también a nivel internacional como es su principal competidor Carrefour, y continuar con su modelo de negocio que hasta el momento le ha resultado muy bien. Sin embargo, debe afianzar la relación con sus proveedores y seguir innovando en la venta de productos de buena calidad y un bajo precio.



- FO: Gracias al posicionamiento y preferencia que tiene la empresa con los españoles, Mercadona debe optar por una estrategia de expansión de líneas de productos, mejorando aún más su logística y canal de ventas como también aprovechar la estrecha relación con sus proveedores para poder abaratar los costos y lanzarse al mercado internacional.
- FA: Como la empresa no necesita de publicidad (estrategias ABL) para tener clientes, puede destinar parte de sus ganancias para realizar investigación y desarrollo en productos, calidad y precio de tal manera que su competencia aún si tiene presencia internacional, quede retrasada en preferencias del consumidor, tendencias de consumo y preferencias de producto.

Teniendo en cuenta esta tabla, se pueden destacar algunas conclusiones:

- Es necesario que Mercadona sepa responder al cambio y de manera rápida, es decir, a la preferencia y consumo de los clientes. Por el momento han sabido manejarlo.
- Puede ser de gran amenaza la limitación tan drástica de productos de marcas comerciales, siendo más del 70% de las tiendas marcas blancas.
- La competencia no se ha quedado de brazos cruzados frente a esta estrategia que tiene la empresa. Por el contrario también han decidido implementar nuevas marcas genéricas, pero limitándolas a un máximo del 30% en sus estanterías.
- Es importante destacar que la estrategia del Corte Inglés, empresa de consumo de gran preferencia por españoles, por el contrario, ofrece toda la variedad de marcas que hay en el mercado, fidelizando así a quienes prefieren marca por encima de precio.
- Una de los puntos clave y a seguir por la empresa debería ser la internacionalización.
- La empresa podría crear nuevos centros de ventas en barrios y dentro de la ciudad, como lo solía hacer Carrefour en España con los almacenes Día.
- Mercadona ha aprovechado la situación de crisis económica que ha enfrentando la sociedad española, y por esto ha crecido en el mercado. Sin embargo, es necesario estudiar a fondo si es inteligente ampliar su portafolio de productos y líneas de estos y continuar con su modelo de SPB en el tiempo, a pesar de que la crisis se acabe y empiece el tiempo de crecimiento en España; ya que el comportamiento del consumidor cambiará,



y tal vez solo para algunos productos en específico se seguirá comprando por precio y no por marca.

Sin embargo, en países europeos como el Reino Unido y Alemania, el consumo de marcas genéricas llega ya al 50% y esta tendencia va en aumento. Es por esto, que las marcas de fabricantes han tenido que verse obligados a crear campañas publicitarias que recuerden a los consumidores que son sus marcas favoritas y de confianza.

Es este presupuesto publicitario que Mercadona y muchas otras empresas en países Europeos antes mencionados, que se ahorran costos y mejoran la calidad del producto sin necesidad de promociones o publicidades. Entonces, la ventaja más grande que tiene la empresa frente a los demás es esta, mantener siempre precios bajos con productos de excelente calidad y sin espacios para la publicidad; pero en productos de consumo masivo y de consumo en casa como víveres y cuidado de la salud, no en temas de moda o prestigio porque esto entonces no tendría como importante el precio sino la marca y el reconocimiento que ésta da.

Tabla 4: Indicadores operacionales de Mercadona 2012

Indicadores operacionales Mercadona 2012			
	2010	2011	2012
Ventas Netas (millones de Euros)	€ 15.242,00	€ 15.900,00	n/a
Ganancias Netas (millones de Euros)	€ 560,10	€ 640,80	n/a
N. Empleados	63142,00	70000,00	n/a

Fuente: Retailing in Spain 2013. Euromonitor International.

2.7. WALMART

Walmart es una empresa de supermercados enfocados al consumo minorista de Estados Unidos. Basados en una estrategia de precios bajos y un excelente servicio al cliente, ha tenido una trayectoria de más de 50 años.

El inicio de esta empresa fue en el año 1962 en Rogers, Arkansas. Con la idea de su fundador Sam Walton de ofrecer a sus clientes mejores precios y mayores ofertas se creó WalMart. Su



estrategia era muy cuestionada por la competencia, creyendo que mantener precios bajos siempre en comparación con el mercado no iba a funcionar.

Una de las claves de esta empresa es el funcionamiento interno y logístico que manejan, y de esta manera puedan subsanar y dar los precios que manejan tan atractivos para los consumidores.

Después de 7 años, en 1969 Walton ya había abierto más de 20 tiendas alrededor del país y se constituyó como Wal-Mart Stores, Inc. Sin embargo, en la década de los 70's fue el gran apogeo y crecimiento de esta tienda a nivel nacional. En el año de 1970, la empresa cotizó en bolsa, vendiendo la acción en USD16,50. Fue en esta década donde Walmart obtuvo ventas millonarias, llegando a los 78 millones de dólares, demostrando que su estrategia de venta si funcionaba y que el camino hasta ahora empezaba.

Sam Walton otorgó el éxito de su negocio no solo a su estrategia de precios bajos, sino también a sus socios y grupos de interés que estuvieron prestando un excelente servicio todo el tiempo transcurrido e hicieron de la compra una experiencia única y agradable para los clientes.

En la siguiente década, el presidente y creador de la compañía abrió otros formatos de tienda como Sam's Club y los Supercenters. WalMart también fue cambiando su tecnología de la época por tecnología de punta, aumentando su efectividad y disminuyendo tiempos, con lo cual disminuían costos y procesos. Un ejemplo de esto fue en el año 1987, cuando la empresa instaló el mayor sistema de comunicación Vía Satélite en Estados Unidos, enlazando todas las comunicaciones de WalMart mediante datos, voz y video.

Los formatos de tienda como Sam's Club daba la oportunidad a nuevos segmentos de mercado como lo eran pequeñas empresas y como siempre consumidores finales; por otro lado los Supercenters, espacios más grandes que los formatos ya existentes de WalMart, donde ofrecían todo tipo de producto las 24 horas del día.

Después, en la década de los 90's, Walmart decidió abrirse paso en el mercado internacional. Después de haberse convertido en el supermercado para minoristas más grande y número uno en los Estados Unidos, su estrategia de "costos bajos todos los días" se lanzó en México.

Sin embargo, su expansión internacional no solo llegó a México, también estuvo en Canadá, China y Reino Unido. Actualmente están en más de 15 países alrededor del mundo. En el año de



1998 se introdujo otro nuevo formato llamado Neighborhood Market en Arkansas, Estados Unidos.

En la década del 2000, Walmart experimentó la era de la tecnología, y de esta forma ofreció a sus clientes la forma más fácil y rápida de comprar. Implementó el sistema de compras en línea con Walmart.com; también estableció una nueva ventaja de compra llamado “del sitio a la tienda” permitiendo a los clientes realizar compras en línea y recoger la mercancía en las tiendas.

Sus ventas anuales superaron esa década los 400 mil millones de dólares. De esta manera llegaron a la India, y obtuvieron más de 10.000 tiendas Walmart en el mundo. También se establecieron las tiendas Walmart Express en Arkansas, demostrando que la compañía entendía la necesidad del cliente y buscaba la manera de suplirla en todas las formas posibles; y de esta forma llegar a todos los segmentos y target del mercado.

En el año pasado, 2012, la empresa celebró 50 años de existencia con su lema “ayudar a las personas a ahorrar dinero para vivir mejor”.

Hasta este último año, Walmart desarrolló diferentes formatos dirigidos a diferentes target de personas y necesidades. Entre estos están:

1. Supercenters de Walmart: Empezaron en el año 1988, decisión que llevó a la empresa a convertirse en la tienda de comestibles más grande de los Estados Unidos. Con más de 50.000 metros cuadrados y 300 empleados en promedio.
Este formato es muy parecido a los hipermercados, donde se encuentran además de todas las líneas de productos desde comestibles hasta accesorios para autos; restaurantes, peluquerías, bancos, etc. Están disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana.
2. Tiendas de Descuento Walmart “Walmart Discount Stores”: Formato que empezó en 1962 en Arkansas. Más pequeño que los Supercenters, Walmart ofrece artículos de electrónica, muebles, juguetería, cuidado personal y belleza, y ferretería en un espacio de aproximadamente de 31.000 metros cuadrados.
3. Tiendas Neighborhood Market: Fueron diseñadas en el año 1998. Fue pensada como una opción más pequeña y rápida para pequeñas compras de farmacia y alimentación con un espacio de 11.000 metros cuadrados.



4. Walmart Express: Creado en 2011, formato con la idea de ofrecer precios bajos y productos disponibles principalmente de alimentación y mercancía; pero un espacio mucho más reducido. Pensado para lugares rurales y urbanos donde el acceso a las grandes tiendas de Walmart es difícil. Consta con un espacio de 4.500 metros cuadrados.
5. Sam's Club: Abierto el primero en 1983, dirigido a un target de clientes que buscaban comprar mercancías en grandes cantidades. Convirtiéndose este formato en una opción buena para aquellos comerciantes que necesitan de proveedores con una buena oferta de precio. Cuenta con un espacio d 40.000 metros cuadrados y 110.000 asociados.

2.8. TESCO

Esta empresa del Reino Unido fue la primera en distribución de marcas blancas en Europa, que continúa creciendo y expandiéndose a nivel internacional, llegando al mercado asiático con un mismo objetivo en todas las tiendas, buscar facilidad y asequibilidad a los clientes.

Estado actual de la empresa:

- Es la tercera empresa más grande a nivel nacional de distribución para minoristas, después de Carrefour con un 0,8% de participación contra 0.9% de la empresa francesa.
- A pesar de un continuo crecimiento, en el 2011 las ventas crecieron en menor proporción que en el año 2010.
- Sus ganancias aumentaron en febrero del 2012 comparado con el año anterior, sin embargo su ganancia operacional fue menor pasando 6,1% a 5,8%. Esto es causa de un menor consumo en los ingleses. Se mostró en el 2012 que las ventas internacionales crecieron un 10% comparado con el año pasado; conducida por una expansión orgánica de la empresa en mercados emergentes, tales como China y Tailandia. Sin embargo solo creció un 5% en el mercado del Reino Unido.
- Con una economía de muy bajo crecimiento llegando casi a la recesión en Inglaterra y Reino Unido, Tesco ha optado por expandir su mercado internacional lo más pronto posible. En el 2012, creció con respecto al año anterior solo un 1%.
- Sin embargo, un menor gasto en capital puede ser demasiado cauteloso para el mercado chino. Invirtiendo solo 3,3 billones de libras en vez de 3,8 como lo pensado en China, da



pie a que la gran multinacional francesa Carrefour tome ventaja y sea primera en este país.

Cuadro de análisis DOFA de TESCO:

Tabla 5: Matriz DOFA

D	O
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
La presencia en mercados emergentes tiene mayor dificultad	Prospectos de expansión en mercados emergentes
La presión vivida en el ámbito de precios cuando es un mercado maduro.	Crecimiento del mercado emergente
	Crecimiento del mercado por internet y compras online
F	A
FORTALEZAS	AMENAZAS
Economías de escala y altos márgenes de ganancias.	Walmart y mercados por internet han ganado campo
Control de costos muy fuerte y operaciones muy eficientes en la empresa	Riesgo de disminución de presencia a nivel global.
Alcance multicanal (diferentes formatos) y alto grado de experiencia.	Amazon se ha convertido en un gran competidor de Tesco en productos no comestibles en el mercado inglés.
Creación de sinergias para tener un mayor alcance del mercado	

Fuente: Tesco PLC in retailing, Abril 2013. Tesco PLC in retailing, June 2012. Euromonitor International.

- DO: Hay grandes oportunidades de llegar a mercados emergentes superando sus debilidades de estar en un mercado maduro como lo es Inglaterra. De esta manera, se podrá llegar a países y ciudades con gran capacidad de consumo que anteriormente no se había considerado.
- DA: Las amenazas presentadas son que por estar en un mercado maduro, tiene una tendencia a disminuir su participación en el mercado y que empresas como Walmart y



Amazon han tomado gran parte de ella, gracias a sus avances en internet y expansiones realizadas a nivel global.

- FO: Gracias al control de costos tan estructurado que tiene Tesco, la gran capacidad multicanal que tiene, puede aprovechar las oportunidades que tiene de expansión en diferentes canales y en diferentes países.
- FA: Tesco debe aprovechar sus fortalezas a nivel interno, como lo es la parte logística, reconocimiento y alto grado de experiencia y trayectoria, para poder competir con sus grandes competidores como lo son Walmart y Amazon.

Con base en esta matriz, se han determinado ciertos desafíos y conclusiones a las que debe llegar Tesco para continuar en el mercado, sin perder campo y aumentar sus ganancias.

- A. Saturación de hipermercados en Reino Unido. Las tiendas de Cuidado del hogar enfrentan un futuro incierto. Gracias a la política de Tesco en el Reino Unido de mejorar las tiendas ya existentes y enfocarse en incrementar las ventas de sus hipermercados por encima de propagar el crecimiento en red de éstos, las tiendas de productos no consumibles como “Cuidado del Hogar” han tenido grandes dificultades de crecimiento y expansión. Por el contrario, Tesco ha venido reemplanteando esta línea de mercado debido a su estancamiento y poco consumo en el país.
- B. Las empresas estadounidenses representan un gran riesgo para Tesco; los mercados en países emergentes son los que se deben alcanzar. La expansión que pensó tener Tesco de su línea Fresh & Easy en EE.UU fue por el contrario mucho más lenta, el CEO Philip Clarke probablemente decidirá recortar la inversión en este país para enfocar el capital de la empresa en los mercados emergentes, que por mucho tienen ventaja frente a la competencia.
- C. Estrategias de Precio y Marcas blancas son la clave para mejorar el rendimiento en el Reino Unido. Como se mostró en la matriz DOFA, es importante realzar las fortalezas que tiene Tesco en cuanto a marcas blancas y liderazgo en precios bajos. Esto sin embargo, ha venido presentando grandes presiones del mercado; pidiendo una mejor y nueva oferta de productos de marcas genéricas con excelente calidad, que Tesco tiene que aprovechar.



D. Ventas al por mayor han traído problemas y retrocesos en procesos como Tesco Cars, y Handyman Services (Tesco Home Services); es por esto que el nuevo CEO Clarke ha decidido enfocarse nuevamente en ventas al por menor para eliminar este tipo de errores y costos para la empresa.

Posicionamiento Competitivo:

- Tesco tiene un constante crecimiento en mercados emergentes y disminución en el mercado local: durante el periodo 2006 – 2011, las ventas de la empresa han venido en constante crecimiento al igual que sus beneficios netos, gracias al crecimiento en red y multicanal que han tenido en países emergentes como China, Tailandia y Corea del Sur. Hasta el 2008, la empresa mantenía su crecimiento y ganancias de manera permanente, pero en el 2009 debido a la recesión mundial que tuvo, y por la tasa de cambio, las ganancias de Tesco empezaron a decaer. En los años 2010 y 2011 la empresa perdió gran terreno frente a su competencia en el Reino Unido, y decidió salir al mercado internacional con los mercados emergentes; estrategia que ha ayudado notablemente a mejorar las ganancias y beneficios netos de la empresa.
- Contexto competitivo: Carrefour y Seven & I vs Tesco. En la siguiente tabla se muestra la participación de las 12 empresas más importantes en el mundo. Ocupando Tesco el 3er lugar. Sin embargo, esta empresa se propuso a acapar una mayor participación en el mercado, desbancando a Carrefour y aprovechando sus desventajas como fue la desinversión de los almacenes Dia.



Gráfico 5: Cuadro de las 12 mejores compañías evaluadas en el periodo del 2008 al 2011

Retailing: Top 12 Global Companies by Value 2008-2011

Company (GBO name)	4-year trend	2008	2009	2010	2011	2011 % share
Wal-Mart Stores Inc	→	1	1	1	1	3.3
Carrefour SA	→	2	2	2	2	0.9
Tesco Plc	→	3	3	3	3	0.8
Seven & I Holdings Co Ltd	→	4	4	4	4	0.8
Costco Wholesale Corp	↑	7	7	7	5	0.6
Schwarz Beteiligungs GmbH	↓	5	5	6	6	0.6

Fuente: Euromonitor International, "Retailing Tesco PLC", página 12.

Estrategia en el mercado Doméstico:

La estrategia utilizada por Tesco fue la renovación de tiendas y estrategias con las marcas genéricas para mejorar la imagen y los resultados de la empresa.

En temas de renovación y servicio al cliente, Tesco ha decidido apostar nuevamente por estas estrategias para restaurar la competitividad en el Reino Unido. Debido a la crisis que llevan presentando durante el último año (2012), la empresa ha optado por mejorar la oferta de los productos y el ambiente en las tiendas, para que de esta manera se mantenga y si es posible se aumente el consumo en ellas; enfocando sus recursos en las mejoras para las tiendas actuales en vez de la apertura de nuevas.

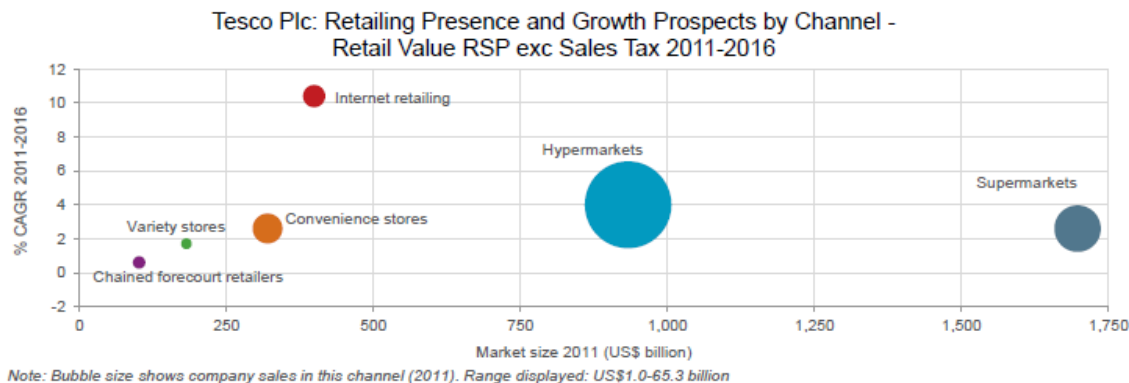
Implementando tiendas de Outlets con productos de excelente calidad comestibles, y con un servicio al cliente y de venta mucho mejores, Tesco pretende fidelizar a los consumidores para que reincidan en la compra de sus productos. De esta manera, atenuar el bajo consumo en los productos no comestibles y tener todavía participación en el mercado frente a su competencia.



La batalla de los precios en el mercado. Tesco y sus marcas blancas ofrecen la revancha para quedarse en el mercado. A pesar de la gran competencia en marcas genéricas que tiene el Reino Unido; Tesco ha optado por buscar una nueva estrategia de mercado, ofreciendo siempre precios bajos sin muchas promociones, de esta manera busca fidelizar a los consumidores. Sin embargo, esta decisión no ha sido tan valorada como se pensaba por el público. Es por esto, que la empresa ha optado por cambios aún más drásticos en cuanto a sus marcas blancas, manteniendo aún el margen, enfocándose en la logística y proveedores para mantenerse en el mercado de las grandes competencias que hay en el país.

Estrategia Multi-canal de Tesco:

Gráfico 6: Cuadro de Tesco, su crecimiento por canal en la cadena Retail



Fuente: “Retailing Tesco PLC”, página 27. Euromonitor International.

La proporción global de la compañía se deriva en:

- Hipermercados: que abarcan un 66% en el 2011. Bajando su participación con respecto al 2006, que tenía un 70% de los ingresos de la empresa. Sin embargo, el 89% de los ingresos internacionales vienen de estos formatos en los países emergentes antes mencionados.
- Supermercados: representa el 19% de las ventas globales de la empresa. Y en el Reino Unido pasaron de tener un 6% del total de los ingresos a llegar al 8%. Esto debido al crecimiento rápido del mercado doméstico en este país.
- Tiendas de Conveniencia: Sinergias en el Reino Unido en la estrategia multi-canal. Enfocado únicamente en el Reino Unido, representa el 89% de las ventas con tiendas



como Tesco Express cuyo propósito es realizar mejores relaciones con los clientes en los diversos canales de ventas que hay.

- Ventas por Internet: perdiendo campo frente a Amazon.com, Tesco ha optado por mantenerse en el mercado, adoptando estrategias como ofrecer espacios a sus clientes para vender sus cosas, y adaptarse de manera rápida a los cambios que ha tenido el internet y la compra de productos no comestibles por este medio.

Estrategia de Marcas de proveedores y marcas blancas:

Gráfico 7: Cuadro de marcas genéricas manejadas por Tesco en el periodo 2010-2011

Tesco Plc: World - Global Brand Name - Number of Outlets 2010-2011

Brand name	Main channel presence	Geography	2010	2011
Tesco	Convenience stores, hypermarkets, supermarkets	Asia Pacific, Eastern Europe, Western Europe	5,049	5,574
One Stop	Convenience stores	Western Europe	520	540
Fresh & Easy	Supermarkets	North America	161	199
Homeplus	Hypermarkets	Asia Pacific	121	130
Kipa/Kipa Express	Supermarkets, hypermarkets	Western Europe	119	145
Tsurukame	Supermarkets, convenience stores	Asia Pacific	111	99
Zabka	Convenience stores	Eastern Europe	0	81
Dobbies	Home and garden specialists	Western Europe	26	32
Others	Supermarkets, convenience stores	Eastern Europe	54	54

Fuente: “Retailing Tesco PLC”, página 33. Euromonitor International,

Tesco fue catalogada como la empresa con mayor participación de marcas blancas en el mercado de 5 países en el 2011. Empezando por el Reino Unido, seguido por Eslovaquia, Irlanda, Hungría y República Checa. Con una participación en todas de más del 10% en las ventas totales al por menor de cada país.

“Tesco Brand’s” busca llegar a más mercado a través de diferentes canales de consumo para llegar a tener una mayor participación en las ventas totales, todo generado por las marcas blancas.

Marcas blancas de Tesco: Rango de segmentación sofisticado, estrategia fuerte y clave para el Reino Unido. Tesco aprovechó la percepción que tienen los consumidores en este país sobre sus marcas y productos que son los más baratos del mercado con una calidad buena, para relanzar todo su portafolio de productos por unos más sanos, saludables, hechos con productos naturales al mismo precio; mejorando así la percepción del consumidor en cuanto relación precio- calidad.



Gráfico 8: Cuadro de Marcas blancas y el rango al que pertenecen en el Reino Unido

Tesco Plc: Key Private Label Ranges in the UK				
	Standard products	Organic/ fairtrade	Health and wellness	Non-food ranges
Premium	- Tesco Finest	- Tesco Fair Trade - Tesco Organic	- Tesco Light Choice	
Mid-priced	- Tesco		- Tesco FreeFrom - Tesco Wholefoods	- F&F (clothing)
Economy	- Tesco Discount - Tesco Value			- Cherokee - Digilogic - Technika

Fuente: Euromonitor International, “Retailing Tesco PLC”, página 36.

Más allá de buscar crecimiento a sus marcas blancas, Tesco busca fidelizar a sus clientes, lanzando marcas para cada tipo de consumidor, dividiéndolas en marcas más económicas, unas de un precio medio y las otras Premium. Sin embargo, todas a un precio por debajo del mercado y con la misma calidad que una marca de proveedor.

2.9. MODELO WALMART- TESCO Y MODELO MERCADONA

Expuesto los tres modelos de estrategia basados en marcas genéricas y precios bajos más influyentes y grandes en el mercado global, se puede concluir lo siguiente:

Mercadona así como Walmart y Tesco son empresas que están pensando diariamente en el cliente, sabiendo que son ellos los que eligen, dando una opción de compra rápida, fácil, buena y



a bajos precios; asegurando de esta manera su permanencia en el mercado y su crecimiento a nivel nacional e internacional.

Es por esto que, uno de los factores clave para el éxito de éstas, es su estrategia de precios bajos. Gracias a sus procesos logísticos, proveedores y estrategias de distribución, estas empresas han sabido entrar en el mercado de costes y eficiencias. (Existen dos tipos de segmentación del mercado, los de diferenciación y los de teoría de liderazgo en costos o eficiencias.)

Otro de los factores de éxito para estas empresas fue desarrollar el concepto de marcas blancas. Estas se caracterizan por ser de un menor precio que las marcas de distribución conocidas; no necesitan publicidad, y por último son de la misma calidad o muy parecida a la de la marca comercial. Tesco y Walmart abarcan más del 15% en distribución de marcas genéricas en sus tiendas, mientras que Mercadona ha sido mucho más atrevida ya que más del 70% de sus productos son marcas propias. Esta estrategia ha funcionado muy bien en los tres países originarios de las empresas y se espera funcione a nivel internacional de la misma manera.

Estos tres modelos de empresa, han sabido poner sus objetivos a nivel internacional, expandiéndose de manera rápida por todo el mundo. Entonces, ¿es posible que así como Tesco se ha expandido por mercados emergentes del sur de Asia, este modelo pueda llegar a Latinoamérica, específicamente a Colombia?

A continuación mostraremos el estado actual del país colombiano y si es viable o no una aplicación de este modelo de marcas genéricas en el país.



3. MERCADO ACTUAL DEL RETAIL EN COLOMBIA Y ESPAÑA

Colombia es uno de los países con mayor crecimiento económico en América Latina, ha sido uno de los países más estables después del desplome de la gran mayoría de mercados bursátiles mundiales y ha sido uno de los países con menores índices de inflación en los últimos años.

Adicionalmente tiene una población cercana a 46 millones de personas, de las cuales el 75% vive en centros urbanos. Las ciudades con mayor número de población son Bogotá con una cifra cercana a los 8 millones de habitantes, seguida por Medellín con 3.5 millones, Cali 2.3 millones, Barranquilla 1.8 millones y Bucaramanga con 1 millón de habitantes.

En la parte política, Colombia es una República con un sistema democrático definido, con tres ramas del poder. La ejecutiva representada por Juan Manuel Santos actual presidente, quien fue posicionado el 7 de Agosto de 2010 y quien será el presidente hasta 2014, la rama legislativa y judicial.

Aunque el país durante casi medio siglo ha vivido una guerra civil en los últimos años esta situación ha disminuido sustancialmente generando una mayor seguridad no solamente a sus ciudadanos sino también en temas de organización y entidades del estado; lo cual ha logrado aumentar la seguridad inversionista en el país.

Colombia durante los últimos años ha desarrollado una importante campaña internacional para lograr diferentes tratados de comercio, que le permitan entrar y participar en nuevos mercados sin barreras arancelarias. Tratados de Libre Comercio que en este momento se encuentra en negociaciones o ya fueron firmados, como es el caso de EEUU, Canadá, México, Japón, Corea del Sur, Venezuela, Chile, Turquía, Panamá, Suiza y China entre otros; todo esto ha logrado centrar la atención en la política internacional del país.

El producto interno bruto del país ha venido teniendo un crecimiento exponencial durante los últimos años. Entre 2010 y 2011 hubo un aumento del PIB del 6.7% y del 4% entre 2011 y 2012.



Año en el cual se registró un PIB cercano a los USD 511.1 Billones.³ (Central Intelligence Agency, 2013)

Algunos de los productos agrícolas que más aportan al PIB y que son considerados como los más importantes productos de exportación del país son: el café, el banano, las flores, el arroz, el tabaco, el maíz, la caña de azúcar, camarones, vegetales y algunos productos campestres. Adicionalmente hay una creciente expansión de determinadas industrias como lo son las textiles, alimentos procesados, petróleo, ropa, bebidas, químicos, cemento, oro y esmeraldas.

En cuanto al tema de exportaciones e importaciones, en Colombia únicamente durante el periodo de 2012 se realizaron Exportaciones por 59.5 USD Billones teniendo un aumento comparado con 2011 del 5.8%. El producto que más contribuyó a este número de exportaciones fue la explotación de minerales, la cual es un eje fundamental dentro de las estrategias de desarrollo del gobierno actual. Los socios comerciales más fuertes de Colombia en cuanto a Exportaciones son EEUU con el 39.4%, España con el 5.4%, China 4.9% y Holanda con el 4.3%

En el caso de importaciones Colombia demuestra tener una balanza comercial muy nivelada aun cuando la idea al firmar los tratados de libre comercio era fomentar las exportaciones. Sin embargo entre 2011 y 2012 las importaciones que se hicieron en Colombia aumentaron alrededor de un 6.4% en su gran mayoría se importó equipamiento industrial, equipo de transporte, bienes de consumo, químicos, papel, combustible y electricidad. En su gran mayoría estos productos provienen de EEUU, China, México y Brasil.

Después de hacer una introducción general de Colombia, se internará en el sector minorista en Colombia. Durante los últimos años, este sector ha sido uno de los rubros de la economía que demuestra rendimientos más estables comparados con los años anteriores. Aún cuando el crecimiento de la economía nacional no muestra el mismo crecimiento. Algunos de los hechos que destacan más el mercado retail en Colombia son la constante apertura de tiendas y la nueva entrada de inversionistas extranjeros. Como lo fue el año pasado con Cencosud y la compra de las tiendas Carrefour, la aparición de tiendas Falabella en Colombia o la compra de Almacenes Éxito por parte del Grupo Casino.

³ Tomado de, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>



Adicional a esto, es importante destacar como el mercado retail en Colombia ha empezado a desarrollar nuevas estrategias y herramientas para desarrollar o atacar nuevos nichos inexplorados, como es la aplicación del comercio electrónico, mediante el desarrollo de portales en Internet, ofreciendo los mismos productos que se consiguen en las tiendas sin necesidad de salir del hogar.

Por último cabe destacar la gran diversificación de productos que han tenidos todas las tiendas en Colombia, donde han empezado a manejar de manera paralela el negocio tradicional de alimentos y productos para el hogar, con otro tipo de productos “non-grocery” tales como electrodomésticos, ropa, juguetes, entre otros. Generando grandes estrategias para promocionar este tipo de productos.

Para entender de mejor manera el mercado local se realizará un detallado resumen de cada uno de los minoristas más importantes, entendiendo de mejor manera sus estrategias y su posicionamiento dentro del marco colombiano.

3.1. Situación actual de España y los retails que se manejan en el país:

La economía en este país Europeo ha venido presentando problemas y una gran crisis llegó en el 2008 y que continúa hasta este año. Teniendo un decrecimiento mayor en el año 2012, España presentó un desempleo del 26%, cifra que nunca se había visto antes, afectando directamente al comercio, el consumo, y la inversión de los ciudadanos de esta nación.

Los retails o empresas que venden al por menor también se han visto afectadas, ya que sus ingresos bajaron en el 2012 un 2%. Y es que los ciudadanos de este país han cambiado drásticamente su comportamiento de consumo, siendo mucho más cuidadosos a la hora de la compra y más cautelosos en los precios de cada producto. Es por esto, que las tiendas de productos comestibles, y del consumo de la canasta básica familiar se han venido enfrentando a cambios en sus productos y estrategias de venta; de manera que busquen el mayor beneficio obtenido de la compra de sus clientes.



Los pequeños retails o comerciantes que tiene el país se han visto afectados negativamente, ya que no pueden competir ahora con los grandes almacenes de cadena y supermercados que ofrecen productos de muy buena calidad y a un precio mucho más bajo, volviéndolos inútiles y sacándolos del mercado poco a poco.

Gracias a esta crisis, las empresas y empleadores, han tenido recortes de personal y contribuido así con el desempleo del país, haciendo que los empleados sean más celosos con su trabajo y cuiden mucho más su bolsillo. Al igual que ellos, los desempleados, han tenido que cuidar también sus finanzas ya que el subsidio que el gobierno les presta durante un tiempo estimado de desempleo ha sido disminuido por la gran cantidad de paro que existe en el país; agregándole también otro problema, que es el déficit que tiene el gobierno en gasto público y deuda externa.

El consumo de la mayoría de los ciudadanos españoles, se ha venido frenando en y buscando siempre los precios más bajos. Es por esto que empresas líderes en el mercado de precios bajos (Primark, H&M, Mercadona) han sido beneficiadas mayormente, mas que aquellas que ofrecen productos de alta calidad al igual que sus precios (Mango, El corte Inglés).

Una de las salidas de esta crisis que han tenido las empresas, es diversificar su portafolio y sus canales de venta, hasta llegar a las ventas por internet, que son aún más baratas y fáciles de realizar. Empresas como Privalia, enfocadas a calzado y ropa han encontrado en el E-commerce una posibilidad de crecimiento muy importante, ofreciendo hasta un 70% de descuento en sus productos con respecto a los del mercado. Así, otras empresas como Inditex decidieron merterse en el mercado de ventas por internet, al igual que marcas como Massimo Dutti, Bershka, Pull and Bear, entre otras.

En cuanto al mercado de marcas blancas, España ha tenido un crecimiento de ellas. Anteriormente, el valor del dinero en preferencias de consumo ocupaba el tercer lugar después de la proximidad del lugar y de la calidad de los productos. Sin embargo, por la crisis que presentan los españoles ahora financieramente, estas preferencias han cambiado. Ahora el precio del producto es la variable más importante a la hora de hacer la compra. Y es por esto, que las marcas blancas han tenido un gran auge en estos últimos años; liderada esta estrategia por la gran cadena de supermercados Mercadona, en el 2010 tenía 1.356 puntos de ventas, un gran y rápido crecimiento comparado con el 2002 que sólo tenían 650 tiendas. Tan grande ha sido este



crecimiento, que en el 2011 el 30% del total de comida empaquetada vendida en España fue de Marcas blancas, mientras que en bebidas calientes ocupó un 21% del total de ventas. Este aumento de ventas es debido a la percepción del consumidor a cerca de los productos ofertados, viendo que los de marcas genéricas ofrecen la misma calidad que los de marcas de distribuidor reconocidas, ofreciendo éstos últimos características superfluas y que no aportan ningún valor agregado al producto.

En productos básicos de consumo, electrodomésticos y estéticos y de belleza son los que se han visto más afectados por las marcas blancas. Durante el 2010 Mercadona anunció su estrategia de reducir el número de marcas reconocidas por las marcas genéricas y de esta manera reducir el precio total de la compra de los españoles.

Es importante saber algunos indicadores sobre España. A continuación se mostrará una tabla que explicará el empleo en este país.

Gráfica 9: Tabla de indicadores económicos de empleo en España

MARKET INDICATORS

Table 1 Employment in Retailing 2007-2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total employment ('000 people)	20,355.5	20,260.7	18,885.0	18,453.8	18,269.3	17,681.6
Employment in retailing ('000 people)	1,844.2	1,952.0	1,898.0	1,800.0	1,740.0	1,700.0
Employment in retailing (%) (% of total employment)	9.1	9.6	10.1	9.8	9.5	9.6

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews

Fuente: Retailing in Spain, Euromonitor International. Página 16.

Durante los últimos 6 años en España, la tasa de empleo disminuyó notablemente, también en los mercados de ventas al por menor.

Enseguida, se muestran las principales empresas de venta al por menor en España y su participación en el mercado durante los últimos años. Siendo Mercadona la primera empresa líder en el país, empleando su estrategia de precios bajos y marcas blancas.



Gráfica 10: Tabla de participación de las principales empresas minoristas de España

Table 15 Retailing Company Shares: % Value 2008-2012

% retail value rsp excl sales tax Company	2008	2009	2010	2011	2012
Mercadona SA	6.6	6.9	7.5	8.2	9.0
El Corte Inglés SA	6.2	6.4	6.5	6.3	6.2
Centros Comerciales Carrefour SA	3.2	3.2	3.2	3.9	4.0
Eroski, Grupo	3.1	3.1	3.1	2.8	2.8
Día SA	1.9	1.9	2.0	2.1	2.2
Alcampo SA	1.8	1.8	2.0	2.0	2.2
Inditex, Industria de Diseño Textil SA	1.6	1.7	1.7	1.8	1.9
Lidl Supermercados SAU	0.9	1.1	1.2	1.1	1.1
Consum, Sociedad Cooperativa Ltda	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9
Media Markt Saturn Administración España, SAU (Media Markt)	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8
Leroy Merlin España SL	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8
IKEA Ibérica SA	0.7	0.7	0.8	0.7	0.7
Decathlon España SA	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6
Cortefiel SA	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Spar Española SA	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Dinosol Supermercados SL (Grupo)	0.7	0.6	0.6	0.7	0.4
Sinersis Spain & Portugal	0.4	0.4	0.4	0.5	0.4
Grupo el Arbol Distribución y Supermercados SA	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4
Supermercados Sabeco SA	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4
Hennes & Mauritz SL	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3
Others	68.3	67.2	65.9	64.7	63.8
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Fuente: Retailing in Spain, Euromonitor International. Página 21.

3.2. RETAIL EN COLOMBIA

En los últimos años, los países emergentes han sido una estrategia de inversión para aquellas compañías que tienen capacidad de crecer y aumentar sus ganancias. Y no es una excepción el mercado colombiano. Demostrando un crecimiento constante a pesar del comportamiento de la economía que no va en el mismo sentido, el mercado de retail o ventas al por menor ha crecido de manera constante y positiva.

Así mismo, es importante destacar que estas grandes empresas como Éxito, Falabella, K-tronix, Carrefour (ahora Jumbo) entre otras; han invertido en plataformas de e-commerce, ésto debido a



la gran respuesta que han dado los colombianos a compras por internet, de manera rápida y sencilla. Con un crecimiento de dos dígitos durante el 2011 y 2012, las ventas de estas empresas se han disparado y se espera aún un mayor crecimiento en ellas para los años siguientes.

Anteriormente, empresas de hipermercados como el Éxito y Carrefour basaban su oferta en productos comestibles principalmente, pero ahora han decidido diversificar aún más su portafolio de productos, vendiendo también productos de electrónica, automóviles, videojuegos, tecnología, etc. De esta manera, abarcan mayor nicho de mercado y hacen que en una misma compra del consumidor se realice la adquisición de varios productos tanto de hogar y cuidado personal, como de tecnología y ocio.

Por ejemplo, Éxito tiene diferentes formatos de tiendas, comprando a Cafam, droguerías y farmacia; y a Carulla, supermercados dirigidos a nichos de mercado con capacidad de compra un poco más alta. Haciendo de esta manera una ampliación de su capacidad de venta y ofreciendo a los consumidores una mayor variedad de productos y beneficios conjuntos.

A pesar de que el crecimiento económico en el país ha ido disminuyendo con respecto al 2011, debido a la crisis de la eurozona y las exportaciones que tiene Colombia con esos Estados; el país aún tiene un crecimiento fuerte y sostenible gracias a la inversión y desarrollo del país.

Tanto el desempleo, como la tasa de inflación han venido mejorando, con un 10% el primero y con un 3% la segunda según las estadísticas del DANE en septiembre del 2012. Es por esto, que el mercado colombiano, específicamente hablando de ventas al por menor han mejorado y evolucionado continuamente, de manera que el cliente sienta cada vez más una mejor experiencia de compra.

Las expectativas a futuro del mercado colombiano son muy positivas, basados en el mercado interno y la continua inversión extranjera en el país con nuevos productos y marcas; hacen que este sea un ambiente mucho más competitivo y de esta manera obliga a estas compañías a evolucionar, adaptarse y mejorar continuamente sus procesos y estrategias para llegar al consumidor y ganarse la fidelidad, satisfacción, preferencia y compras de ellos. Estrategias multicanales como nuevos canales de plataformas por internet, de productos no comestibles, etc. que sean necesarios para mejorar los ingresos de las compañías.



En cuanto a las marcas blancas en Colombia, éstas tienen una tasa de penetración en el mercado del 14% que ha venido creciendo 2 puntos más con respecto al 2011. Y son fuertes principalmente en productos de consumo básico y de cuidado personal.

El primer tema a evaluar para los consumidores colombianos en marcas blancas es el precio, luego la calidad del producto; donde son los fabricantes los encargados de mejorar este aspecto a través de capacitaciones y mejoras de producción; además de realizar campañas agresivas de publicidad en puntos de venta, comerciales, etc. promocionando sus productos. Sin embargo, las marcas blancas en compañías como el Éxito no siempre son las más baratas, estas también compiten con productos Premium que a comparación de ellos son más baratos, sin embargo están por encima de un producto estándar.

El Éxito tiene aproximadamente 1.200 proveedores de los cuales 500 son pequeñas y medianas empresas que fabrican también productos de marcas genéricas, y las más reconocidas por su calidad y precio son UHT leche, arroz, azúcar, papel higiénico, y aceite de oliva. Es importante decir entonces, que esta empresa es de las más comprometidas con el lanzamiento y promoción de marcas blancas de buena calidad y precio. Es por esto que durante el 2011 y 2012 se lanzaron marcas blancas como Troop X, productos comestibles para niños, Cautivia para el cuidado personal y Arkitect la línea de ropa del Éxito.

Se espera que para los próximos años, las marcas genéricas continúen creciendo en impacto pero de manera lenta, llegando máximo a un 20% en el portafolio de productos comestibles y de cuidado personal para los próximos años; contando con grandes barreras de crecimiento como son los mercados de alimentos quienes no tienen un portafolio de productos, excepto por Cooratiendas y Surtifruver; pero que representan un 32% en productos comestibles en el 2012.

La clave de crecimiento para estos retails está en la expansión a pequeños y medianas ciudades que aún no cuentan con empresas como las anteriormente mencionadas, siendo Grupo Éxito el pionero en esta expansión. Sin embargo, aún falta mucho por cubrir.

Esta podría ser una estrategia para las marcas blancas de llegar a un mayor consumo y adquisición de sus productos.



Gráfica 11: Tasa de empleo en Mercados Retail en Colombia del 2007 al 2012

MARKET INDICATORS

Table 1 Employment in Retailing 2007-2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total employment ('000 people)	17,108.1	17,448.8	18,422.0	19,210.6	19,923.0	20,374.0
Employment in retailing ('000 people)	2,444.6	2,548.2	2,484.6	2,541.4	2,699.5	2,883.3
Employment in retailing (%) (% of total employment)	14.3	14.6	13.5	13.2	13.5	14.2

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews

Fuente: Euromonitor International, Retailing in Colombia, página 12.

En la siguiente tabla se muestran las principales Compañías en Colombia de Ventas al por menor y Supermercados:

Gráfica 12: Empresas en Colombia de ventas Retail

Table 15 Retailing Company Shares: % Value 2008-2012

% retail value rsp excl sales tax Company	2008	2009	2010	2011	2012
Almacenes Éxito SA	5.7	5.3	5.5	6.0	6.7
Grandes Superficies de Colombia SA	2.6	3.0	3.1	2.8	2.5
Supertiendas y Droguerías Olímpica SA	2.1	2.2	2.2	2.3	2.3
Colombiana de Comercio SA	1.3	1.4	1.6	1.8	1.9
Sodimac Colombia SA	1.0	1.1	1.2	1.4	1.5
Cacharrería La 14 SA	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9
Falabella de Colombia SA	0.2	0.3	0.5	0.6	0.8
Cooperativa de Pequeños Droguistas Ltda	0.6	0.6	0.7	0.7	0.8
Avon Colombia Ltda	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7
Belstar SA	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Copservir Ltda	0.6	0.6	0.5	0.6	0.6
Caja de Compensacion Familiar Colsubsidio	0.5	0.5	0.6	0.6	0.5
Yanbal de Colombia SA	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3
Arturo Calle	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3
Almacenes Flamingo SA	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3
Caja de Compensación Familiar (CAFAM)	0.5	0.6	0.1	0.3	0.3
Permoda SA	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2
Panamericana Librería y Papelería SA	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2
Avidesa Mac Pollo SA	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Confecciones Leonisa SA	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2
Others	81.6	81.0	80.6	79.4	78.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor International, Retailing in Colombia, página 16.



La siguiente tabla, representa las principales compañías que no tienen establecimientos de puntos de venta al cliente. Sin embargo, son encargadas de vender al por menor.

Gráfica 13: Tabla de Empresas sin establecimientos al consumidor de ventas al detal

Table 20 Non-store Retailing Company Shares: % Value 2008-2012

% retail value rsp excl sales tax Company	2008	2009	2010	2011	2012
Avon Colombia Ltda	23.5	23.0	22.2	20.8	19.6
Belstar SA	20.3	19.7	19.0	18.2	17.6
Yanbal de Colombia SA	8.6	8.8	8.9	8.6	8.8
Confecciones Leonisa SA	3.8	4.2	3.9	3.8	3.7
Novaventa SA	3.2	3.2	3.5	3.2	3.0
Amway Colombia SA	1.6	3.3	3.1	2.9	2.7
Natura Cosméticos SA	0.3	0.7	1.2	1.8	2.3
DA Comercializadora Ltda	2.4	2.1	1.6	2.0	2.3
Danny Venta Directa SA	3.2	2.8	2.5	2.3	2.1
Oriflame de Colombia SA	1.4	1.5	1.6	1.8	1.8
Almacenes Éxito SA	0.1	0.6	0.5	0.8	1.6
Omnilife de Colombia SAS	3.0	2.2	1.9	1.6	1.3
Marketing Personal SA	2.0	2.3	2.1	1.5	1.3
Falabella de Colombia SA	-	-	-	0.4	0.8
Televentas SA	0.6	0.5	0.6	0.7	0.7
Colombiana de Comercio SA	-	-	-	0.3	0.5
Círculo de Lectores SA	1.0	0.7	0.5	0.4	0.4
Nikken Colombia Ltda	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3
Intermarketing Express SA	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1
Pro Nova Ltda	-	-	-	-	-
Others	24.6	23.9	26.5	28.6	29.1
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Note: Vending data captures vending systems installed in public and semi-captive environments only. For further details refer to definitions

Fuente: Euromonitor International. Retailing in Colombia. Página 20. (Euromonitor International, 2012)

El pronóstico de ventas para los próximos años será el siguiente de acuerdo a Euromonitor International y fuentes como el Banco de la República y el DANE. Se ve que será un crecimiento constante y positivo, de manera que aquellas compañías que tengan puntos de ventas y establecimientos crecerán igual y un poco más que aquellas que no tienen puntos de ventas físicos.



Gráfica 14: Presupuesto de ventas por canal de distribución en los próximos años

Table 25 Forecast Sales in Retailing by Channel: Value 2012-2017

Col\$ billion, retail value rsp excl sales tax

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Store-based Retailing	144,332.6	148,676.5	152,976.6	157,306.5	161,712.4	166,212.7
Non-Store Retailing	5,037.0	5,489.7	6,024.7	6,662.7	7,363.5	8,137.2
Retailing	149,369.6	154,166.2	159,001.3	163,969.2	169,075.9	174,349.9

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor International. Retailing in Colombia. Página 22.

3.3. GRUPO ÉXITO

El Grupo Éxito actualmente está conformado por tres importantes almacenes de cadena: Almacenes Éxito, Surtimax y Carulla. Las cuales hacen parte del pull de marcas que tiene el grupo para fortalecer su estrategia de diversificación del mercado local. Adicionalmente, el Grupo Éxito hace parte de Casino Group el cual posee el 55% del total de las acciones, seguido por el Grupo Empresarial Antioqueño que también tiene una participación del 22% del total de las acciones.

Gracias a las diversas expansiones que han logrado establecer, el Grupo Éxito hoy es uno de los grupos más importantes del país con cerca de **36.000 empleados directos**, ingresos operacionales por **8.8 billones de pesos en 2011** y servicios complementarios como servicios inmobiliarios, viajes, seguros y tarjetas de crédito.⁴ (Naranjo M., 2013)

3.3.1. ALMACENES ÉXITO

Almacenes Éxito fue fundado en el año de 1949 por Gustavo Toro Quintero en la ciudad de Medellín. Actualmente Almacenes Éxito posee alrededor de 220 puntos de venta en las principales ciudades del país y es reconocida por ser la cadena de almacenes más grande

⁴ Tomado de,

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_grupo_exito_tiene_mas_de_63_anos_de_historia/el_grupo_exito_tiene_mas_de_63_anos_de_historia.asp



del país. Uno de los hechos más importantes que han permitido el crecimiento que hoy tienen estos almacenes fue la fusión que sufrió la empresa con CADENACOL en el año de 1999, esto permitió que Almacenes Ley y SUPERLEY se convirtieran después en tiendas Éxito.

3.3.2. SURTIMAX

Las tiendas Surtimax basan su modelo negocio en alianzas estratégicas que contribuyen al mejoramiento y asesoramiento a pequeñas tiendas de barrio y supermercados familiares. Estos negocios tienen algunos beneficios como es la formalización y mejoramiento de ciertos procesos, además de contar con el respaldo y el reconocimiento de una marca como Surtimax. Adicionalmente, muchos de estos supermercados y tiendas de barrio se ven beneficiados por el sistema de distribución de almacenes éxitos; logrando proveerse de productos nacionales y de marcas propias como Ekono a un precio menor, generando una disminución en los costos logísticos de la empresa y mejorando por lo tanto la rentabilidad de los dueños de este tipo de negocios. Es importante destacar que estos negocios se manejan de manera autónoma.⁵ (Portafolio.co, 2013)

3.3.3. CARULLA

Fue creada en el año de 1905 por Don José Carulla, es una de las principales y más antiguas tiendas minoristas del país. Basada bajo la idea de hacer sentir al consumidor como en casa al momento de realizar las compras en estas tiendas, ofreciendo productos exportados que para su época generaban una alta demanda en el mercado local.

Por otra parte, ha sido una de las empresas pioneras en la implementación de modelos retail, fue la primera tienda en Colombia en implementar carros de mercado para transportar mercancía. Al mismo tiempo que durante la década de los 60's implementó estrategias con otras empresas colombianas para generar alianzas y poder suplir productos extranjeros que no se podían exportar.

⁵ Tomado de, <http://www.portafolio.co/negocios/surtimax-tenderos-aliados>



También destaca la creación en los años 80 de tiendas de barrio llamadas “Rapitiendas 2x3” que tiempo después se convertirían en Carulla Express. En la última década hay que destacar la fusión con Vivero y la compra del 99.85% por parte del grupo éxito, lo cual fortaleció a Carulla como marca.

Cabe resaltar, Almacenes Éxito ha sido pionero a nivel nacional en desarrollar una estrategia enfocada en Internet, con una presencia en este mercado de alrededor de 13 años, mostrando un crecimiento exponencial durante este tiempo. El crecimiento de este canal le ha permitido poder cubrir alrededor del 90% del territorio nacional ofreciendo todo tipo de productos desde alimentos hasta elementos tecnológicos.

Adicionalmente, fueron los primeros minoristas en crear aplicaciones para dispositivos móviles como tabletas y celulares. En el año 2012, lanzaron por primera vez en la tienda virtual de Apple una aplicación que les permitía a sus clientes comprar mediante sus dispositivos móviles alrededor de 2000 productos a domicilio, empleando tarjetas debito o crédito y enviándolas mediante domicilios al hogar de cada uno de los clientes.

Tabla 6: ingresos de Carulla, y participación de las ventas en Internet

	2010	2011	2012
Ventas Netas	\$ 7,175.00	\$ 8,426.40	\$ 10,070.20
Ventas Netas: Internet	\$ 20.90	\$ 35.60	\$ 81.80
% de Ventas Internet	0.29%	0.42%	0.81%

Fuente: Almacenes Éxito en Colombia. Euromonitor International. Billones de pesos colombianos.

Como se puede ver en la tabla anterior, aunque el porcentaje de Ventas por Internet es muy inferior al Total de las ventas. Es importante reconocer como año tras año este canal ha atraído nuevos clientes y ha sufrido durante cada año variación de casi el doble respecto al año anterior.

3.4. POSICION COMPETITIVA EN EL MERCADO

En el año de 2012 Almacenes Éxito fue el líder del mercado con alrededor del 37% del mercado local, logrando incrementar en el mismo año sus ventas alrededor de un 19%. Esto en gran parte debido a su estrategia de diversificar los canales mediante la creación de nuevos puntos de venta,



entre ellos, hipermercados, supermercados, Éxito Express satisfaciendo las necesidades de diferentes grupos de consumidores. La compañía tiene como plan a futuro conservar esta estrategia pero ya no únicamente en principales ciudades sino también en ciudades de tamaño medio. Dándole a la marca un mayor reconocimiento y una mejor rentabilidad a nivel nacional, además de permanecer siendo el retail con más tiendas en el mercado.

Por otra parte Almacenes Éxito y Exxon Mobil, firmaron un acuerdo donde Exxon puede colocar sus estaciones de servicio cerca a los almacenes Éxito, con la única condición de que Almacenes Éxito debe comprar la gasolina que distribuye en las estaciones de servicio cercanas a Exxon. Por último, Almacenes Éxito ha logrado contribuir a mejorar el porcentaje de personas que lograban acceder a créditos bancarios, mediante la creación de tarjetas de crédito a personas sin vida crediticia solo con el requisito de presentar la cédula. Mejorando de cierta manera la calidad de vida de las personas, como la lealtad de los compradores hacia la marca Éxito.

Tabla 7: Cuadro de canales y participación de cada uno en el Grupo Éxito

Canal	Participación de c/formato	Ranking
Minimercados	6.70%	1
Hipermercados	44.50%	1
Supermercados	25%	1
Tienda de Descuentos	88.30%	1
Tiendas de conveniencia	75.20%	1
Ventas por internet	9.30%	1
Muebles y tiendas de hogar	0.90%	1
Electrónica y aplicación especializada	1%	2

Fuente: Retailing in Colombia. Euromonitor International



Con la adquisición de Carrefour por parte del grupo chileno Cencosud se aspira a que el año 2013, Almacenes Éxito fortalezca aun mas su posicionamiento dentro del mercado local. Al perder uno de sus mas fuertes competidores a nivel local y global.

3.5. TIENDAS JUMBO

Anteriormente conocido como Carrefour, cambió de razón social luego de que la empresa francesa decidiera vender a la empresa chilena Cencosud todas sus tiendas, en el mes de Octubre de 2012. Para Marzo de 2013 se realizó el cambio de nombre a Tiendas Jumbo y los Carrefour Express a Metro Express.

Cencosud es una de las empresas Latinoamericanas con más reconocimiento en todo el mundo, con operación en países como Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia. Basándose en formatos de negocio como Supermercados, tiendas por departamento, tiendas para mejoramiento del hogar, entre otros servicios secundarios como lo son los servicios financieros.

Las primeras tiendas en Colombia de Carrefour, se remontan al año de 1998 cuando la cadena de supermercados francesa entró al país bajo un formato nuevo de hipermercado, generando cambios importantes en la cultura de consumidor, mediante la mejora del servicio al cliente y los precios de los productos. Además de generar estrategias para fortalecer su imagen como retail, ofreció una serie de servicios adicionales que le permitieron llamar la atención del mercado local y fortalecer su imagen de marca. Agencia de viajes, seguros y servicios financieros fueron otros de los servicios que en su época presentó la empresa.

La empresa tiene una estrategia de marcas blancas definida logrando ofrecer alrededor de un 18% del total de los productos que ofrece dentro de sus tiendas. Adicionalmente estas marcas blancas están distribuidas de la siguiente manera: 22% como marcas Premium de alta calidad, 44% de medio precio y 33% considerada dentro de un rango de productos económicos.

Para el año pasado Carrefour figuraba como la segunda empresa minorista más importante del país, con una participación de mercado de 14%. Esto se debe en gran medida al gran éxito que tuvo los formatos de Carrefour Express que lograron amortiguar un poco la caída de las ventas de



los Hipermercados, que se afectaron a la gran presión que ejerció la competencia de Almacenes Éxito.

Tabla 8: Cuadro de canales de Jumbo y su participación en la empresa

Canal	Participación de c/formato	Ranking
Minimercados	2.5%	2
Hipermercados	26%	2
Supermercados	1.8%	4
Tiendas de conveniencia	15.6%	2

Fuente: Retailing in Coombia. Euromonitor International

Es importante que aunque Jumbo actualmente es la segunda empresa Retail del país, no tiene todos los canales de venta que tiene Almacenes Éxito. Por ejemplo: Nunca ha desarrollado un modelo minorista por Internet o la explotación de aplicaciones móviles para aumentar las ventas.

3.6. COLOMBIANA DE COMERCIO

Colombiana de comercio participa del mercado retail colombiano bajo dos marcas, Ktronix y Alkosto. La primera de ellas es la principal tienda retail del país en venta de productos tecnológicos/electrodomésticos como Televisores, Equipos de Sonido, Celulares, Computadores, videojuegos, entre otros. Además sus tiendas Alkosto son reconocidas por los bajos precios y sus estrategias de venta al por mayor, lo cual genera a sus clientes una sensación de compras a bajo precio siempre.



Tabla 9: Ventas y número de tiendas abiertas por Colombiana de Comercio

Año	2010	2011	2012
Ventas Netas	2.060,1 COP	2.849,9 COP	2.826,4 COP
Nº Tiendas	17	20	23

Fuente: Retailing in Colombia. Euromonitor International

Es importante ver como en los últimos tres años la empresa ha venido expandiendo su presencia en nuevas ciudades. Actualmente, bajo la marca Alkosto tiene presencia en Bogotá, Calí, Pereira, Pasto, Villavicencio y Yopal. Mientras Ktronix únicamente tiene presencia en Bogotá, Medellín y Bucaramanga. Sin embargo esto demuestra su crecimiento en ventas y su mayor posicionamiento, lo cual se refleja en sus ventas netas al final de cada uno de los últimos 3 años, donde la empresa se ha destacado por tener cifras superiores a los dos mil millones de pesos.

Adicionalmente la empresa ha empezado a fortalecer sus estrategias publicitarias en redes sociales como Facebook y Twitter donde mediante estos canales da a conocer gran parte de sus promociones. Por otra parte fortalece su posición de tienda especializada en electrodomésticos mediante la oferta y la opción de compra ofertándolos en la página de internet.

Tabla 10: Ventas Totales, y participación en Internet durante los últimos años

Año	2010	2011	2012
Ventas Netas	2.060,1 COP	2.849,9 COP	2.826,4 COP
Ventas Netas Internet	- COP	13,5 COP	23,6 COP
% Ventas Internet	0,000%	0,005%	0,010%

Fuente: Retailing in Colombia. Euromonitor International

Dentro de sus estrategias de ventas tienen una oferta de determinadas marcas blancas como lo son la línea Alkosto y Alkosto Premium que son marcas de alimentos y productos de aseo. La marca K Line de productos del hogar, Kef de ropa, PKC de computadores y por ultimo una de las marcas propias que más le contribuye en las ventas Kalley, que es la marca propia de electrodomésticos.



Tabla 11: Participación de los canales de Colombiana de Comercio

Canal	Participación de c/formato	Ranking
Minimercados	1,90%	4
Hipermercados	11,6%	3
Tiendas especializadas en productos electrónicos	11,10%	1
Ventas por Internet	2,70%	3

Fuente: Retailing in Colombia. Euromonitor International

En cuanto a su posicionamiento competitivo respecto al resto de empresas del sector podemos ver que Colombiana de Comercio se encuentra bien posicionada detrás de los dos retail más poderosos del país Éxito y Jumbo. Además es importante rescatar como ha logrado imponerse en el primer lugar en la venta especializada de electrodomésticos con una participación de mercado cercana al 12% del total de ventas de este tipo de productos.

Por último la implementación de estrategias y de promociones tales como el descuento del 50%, consiste en que cada 50 ventas realizadas en los almacenes, Alkosto ofrece el 50% de descuento al próximo comprador. Lo que genera una mayor fidelización hacia la marca, además de la sensación de bajos precios que tiene al no vender sus productos al detal sino en grandes cantidades.

3.7. CACHARRERIA LA 14 S.A.

La 14 es una tienda retail colombiana con gran presencia en la Región Suroeste de Colombia y más fuertemente en el Valle del Cauca. Fue fundada en el año de 1950 en la ciudad de Cali. Actualmente tiene presencia en ciudades como Palmira, Buenaventura, Pereira, Manizales, Armenia y Bogotá. Siendo la tienda de Bogotá la más reciente, ubicada en el centro comercial



Calima desde 2012. Cabe resaltar que la entrada de la 14 al mercado de la capital de Colombia hace parte de una estrategia que tiene la compañía para adquirir mayor posicionamiento nacional y poder entrar a competir con los grandes retailers del país como Almacenes Éxito y Jumbo.

Tabla 12: crecimiento de la empresa en los últimos 3 años

Año	2010	2011	2012
Ventas Netas (millones de pesos)	1.038,0 COP	1.164,6 COP	1.284,0 COP
N° Tiendas	19	23	24

Fuente: Retailing in Colombia. Euromonitor International

Se puede observar cómo durante los últimos años La 14 ha tenido un crecimiento de sus ventas durante los últimos años en promedio de un 10%, aún cuando el aumento de sus tiendas no ha sido tan grande. Adicionalmente es importante destacar cómo en el año 2012 solamente se abrió una tienda en la ciudad de Bogotá, lo cual generó una fuerte inversión a la empresa pero fue la entrada al mercado más grande de Colombia.

En cuanto a estrategias de canales diferentes como Internet, han sido poco desarrolladas por la empresa y demuestran la poca atención prestada a canales alternativos, diferentes al tradicional. Centrándose más en el desarrollo de las relaciones directas con el cliente que además se ve motivado por razones de afinidad con la empresa y la procedencia regional.

En cuanto a estrategias de marcas propias, La 14 explota el regionalismo y la afinidad con la población del Valle del Cauca, para vender dentro de la empresa productos autóctonos de la región, esto le genera a la compañía una mayor lealtad hacia su marca y potencializa sus marcas propias. Sin embargo, La 14 ofrece una gran gama de productos en especial de alimentos, llegando hasta medicinas para el dolor de cabeza, entre otros productos. El target de la empresa va enfocado a estratos bajos, sin embargo los productos tienen una relación de bajo costo y alta calidad.



Tabla 13: Participación de los canales de la empresa La 14

Canal	Participación por c/formato	Ranking
Minimercado	0,90%	6
Tienda de comestibles	2%	5
Hipermercados	9,40%	4

Fuente: Retailing in Colombia. Euromonitor International

A nivel nacional podemos ver que La 14 no tiene aún un posicionamiento fuerte y que en gran parte su presencia más fuerte está en el Valle del Cauca. Pero también está generando nuevas formas de revertir esta situación y entrar a mercados alternos que le permitan mejorar su posicionamiento. Por el momento esta estrategia de expansión va de manera conjunta con una estrategia de bajos costos que le permita competir y sostenerse en Bogotá.

3.8. ALMACENES OLÍMPICA

Almacenes Olímpica es una cadena de tiendas minorista Colombiana fundada en 1953 en la ciudad de Barranquilla. Funciona bajo cuatro modelos de negocios: Hipermercado (Sao), Supermercado (Tiendas Olímpica), Superdroguerías Olímpica y Droguerías Olímpica. Es importante destacar que la zona donde mayor volumen de ventas tiene, esta cadena de almacenes es en la costa.

Olímpica al igual que otros retails en Colombia, ha desarrollado una estrategia de activación de ventas por medio de la creación de una página web reformada totalmente en 2011, logrando ofrecer promociones, servicio de domicilio, información detallada de los productos, entre otros beneficios.

Por otra parte Almacenes Olímpica, dentro de su estrategia también focaliza la venta de productos farmacéuticos en sus dos modelos de negocio de Droguerías y en alimentos. Aprovechando la gran cobertura que actualmente tienen en todo el país, ya que tiene presencia en 54 ciudades y municipios, en 17 departamentos de Colombia.



Dentro de su estrategia de marcas propia Almacenes Olímpica ofrece diferentes tipos de producto. Entre ellas la marca “O” de alimentos y la marca “La Económica” de productos para el cuidado del hogar. Ambas marcas combinan los bajos precios con la buena calidad de los productos teniendo como mercado objetivo estratos con poco poder adquisitivo.

En cuanto a su posicionamiento competitivo actualmente almacenes olímpica tiene 231 tiendas entre Hipermercados, Supermercados y Farmacias.

Tabla 14: Ventas totales y crecimiento de Almacenes Olímpica

Año	2010	2011	2012
Ventas Netas	2.884,9 COP	3.196,2 COP	3.492,7 COP
Nº Tiendas	211	221	231

Fuente: Retailing in ColombiaEuromonitor International

Las ventas de Almacenes Olímpica durante los últimos tres años han tenido un comportamiento positivo, entre 2010 y 2011 hubo un aumento de las ventas cercano al 12%. Mientras que entre 2011 y 2012 aunque el comportamiento también fue positivo, la cifra fue un poco menor solamente teniendo un aumento en las ventas del 9%. En cuanto al aumento del número de tiendas, la empresa durante los últimos años realiza una inversión para aumentarlas en un 5%. Pasando de 211 tiendas en 2010 a 221 en 2011 y posteriormente para el año 2012 pasar a tener 231 tiendas distribuidas por todo el país.

Tabla 15: participación de cada canal y formatos de Almacenes Olímpica

Canal	Participación de c/formato	Ranking
Minimercados	2,30%	3
Hipermercados	8,5%	5
Supermercados	19,20%	2
Farmacias	0,50%	6
Parafarmacias y Droguerías	25,00%	3

Fuente: Retailing in Colombia. Euromonitor International

Es importante destacar que una de las fortalezas más importantes que tiene la empresa en este momento, además de la fuerte participación geográfica que tiene, es la integración de sus



modelos de negocio entre supermercados e hipermercados con droguerías. En especial si se tiene en cuenta la percepción que esto le da al cliente, entre la posibilidad de ofrecer mayor número y variedad de productos en un mismo sitio y la mezcla entre precio y calidad. Por otra parte, la empresa actualmente quiere tener un canal más pequeño que el de los hipermercados y supermercados y entrar en el de las tiendas express y de tal forma poderle competir con sus grandes rivales en el mercado de los minoristas.

3.9. Cuadro Comparativo de las 5 empresas mostrando sus fortalezas y debilidades

Tabla 16: Cuadro comparativo de empresas de retail principales en Colombia.

	Fortalezas	Debilidades
Almacenes Éxito	Ha desarrollado tres marcas fuertes que le permite atacar diferentes nichos de mercado (Carulla, Almacenes Éxito y Surtimax).	Fomentar un poco más el servicio al cliente.
	La consolidación de Éxito Express ha permitido tener presencia en ciudades intermedias y pueblos.	Involucrarse mucho más como empresa en campañas de responsabilidad social.
	Tiene un fuerte desarrollo de plataformas de venta por internet.	Mejorar sus sistemas de información en temas de inventarios tanto en bodega como en almacenes.
	Gran desarrollo de marcas blancas en productos de vestir.	
	Es el retail con mayor posicionamiento de marca.	
Tiendas Jumbo	Tiene un gran número de Hipermercados y Supermercados en la gran mayoría de ciudades.	El cambio de marca (Carrefour-Jumbo) ha disminuido su conocimiento de marca
	Es una multinacional presente en muchos países de Latinoamérica, por lo tanto cuenta con un gran respaldo y solidez.	Se creó especulación acerca de la nueva marca Jumbo, por lo tanto hay reactividad en los clientes.
	Es el segundo retail con mayor posicionamiento a nivel nacional	No ha desarrollado plataforma de ventas por internet, no existen estrategias de ecommerce.
Colombiana de Comercio	Fuerte posicionamiento en el mercado retail especializado de electrodomésticos.	No tiene presencia en determinadas ciudades principales como Medellín.



	<p>Compite en dos tipos de canales lo que le genera una mayor ventaja competitiva.</p> <p>Las tiendas Alkosto han generado en sus clientes la percepción de ser el retail con precios más económicos.</p>	<p>No tiene un gran número de tiendas en las principales ciudades donde se encuentra.</p> <p>Falta diversificación de líneas de producto, específicamente en supermercados Alkosto, donde se podrían desarrollar líneas de ropa y moda, aprovechando la ventaja que tienen una fidelidad al ser una empresa de bajos precios.</p>
Cacharrería La 14	<p>Fuerte posicionamiento en la región del Valle del Cauca.</p>	<p>Poco posicionamiento geográfico. Poco alcance a nuevas ciudades.</p>
	<p>Llegaron a la capital colombiana, ubicándose en un nicho de mercado de presupuesto medio-bajo.</p>	<p>Falta de inversión en nueva infraestructura en diferentes ciudades del país.</p>
	<p>Gran variedad de marcas blancas de pequeños proveedores del Valle, esto genera que se vendan productos autóctonos de la región en otras partes del país.</p>	<p>Aunque han desarrollado un mercado canales de venta de internet, falta inversión en estos no son tan buenos.</p>
Almacenes Olímpica	<p>Gran posicionamiento en ciudades pequeñas y pueblos.</p>	<p>En las principales ciudades han perdido terreno con sus hipermercados, lo cual hace que su ranking en hipermercados caiga.</p>
	<p>Tiene canales de ventas por internet desarrollados, donde ofrece promociones e información de diversos productos.</p>	<p>Falta de inversión en innovación de productos o publicidad que ayuden con el aumento de compras en sus almacenes.</p>
	<p>Variedad de formatos de tienda como Hipermercados, Supermercados, tiendas y droguerías. Gran poder de alcance a diferentes nichos de mercado.</p>	
	<p>El desarrollo de droguerías unidas a sus tiendas normales ha generado ventajas competitivas.</p>	

Fuente: Almacenes Olímpica. Euromonitor International. Sanabria, Jorge. Acosta, Laura



4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Objetivos de la investigación de Mercado:

- **Objetivo General:** Recolectar información para identificar la intención de compra del consumidor final en un supermercado de marcas blancas.
- **Objetivos específicos:**
 - Buscar si existe o no la intención de compra de marcas blancas por los consumidores bogotanos.
 - Determinar a qué nicho de mercado va dirigido el proyecto.
 - Identificar quiénes son las personas que realizan la compra de los productos básicos de la canasta familiar.
 - Determinar si es viable o no establecer el supermercado en el sector de Mazurén y Victoria Norte.
 - Determinar si la mayoría de la población escogida conoce el concepto de marcas blancas.
 - Determinar si la mayoría de la población escogida ha usado productos de marcas blancas.

4.1. Segmentación del Mercado:

Definición de la Población:

Para esta investigación de mercados, se realizará una segmentación de tipo geográfica y demográfica. La segmentación geográfica se toma a partir de la población de Bogotá D.C., capital colombiana. Y luego se tomará la segmentación demográfica para determinar el nivel socioeconómico (estratos) de la población, que en este caso serían los estratos 3 y 4 los de interés para la investigación. Tomando en cuenta esto, y por decisión propia se ha decidido tomar la población de la localidad de suba, según la Alcaldía Mayor de Bogotá, está en un promedio de 800.000 habitantes para el 2010⁶ (Bogota.gov.co, 2013), subdividida por UPZ, en este caso El

⁶ Tomado de, <http://www.bogota.gov.co/localidades/suba>

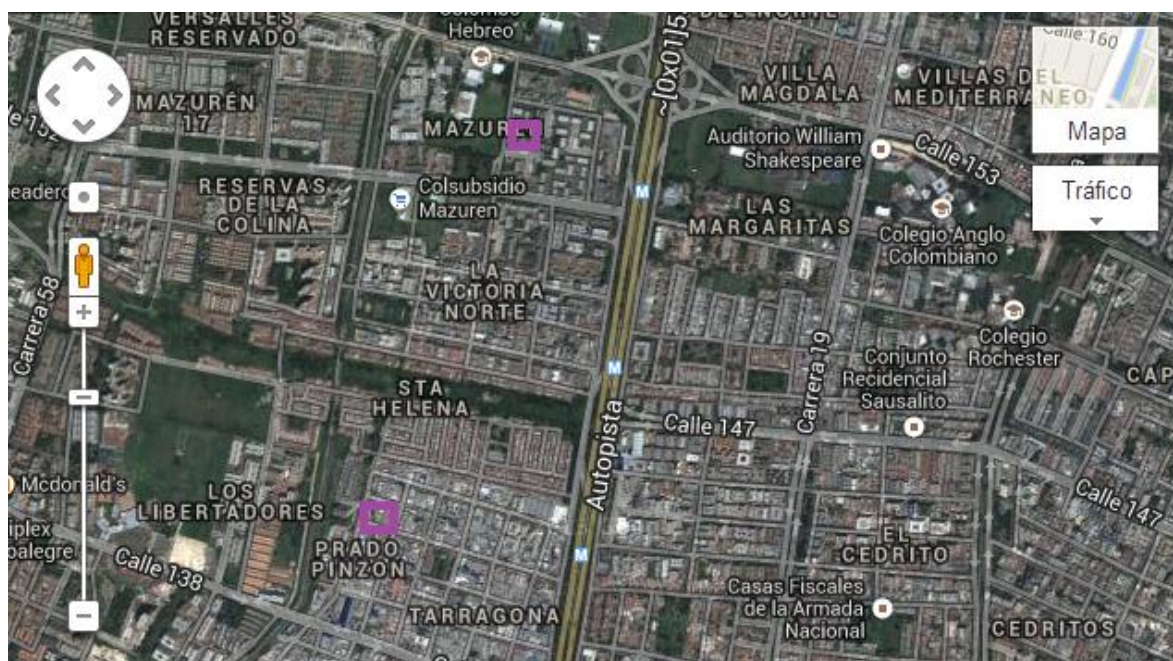


Prado, que consta de 24 barrios⁷ (Bogota.gov.co, 2013) con un total de habitantes de 89.659 para el 2013⁸ (Bogota.gov.co, 2013), donde los estratos 3 y 4 tienen un total de 75.823 habitantes, con un total de hogares de 27.719 en estos estratos⁹ (Bogota.gov.co, 2013). Para la investigación, se tomará únicamente los barrios de Mazurén y Prado Norte, subdivididos en dos conjuntos residenciales representativos de cada barrio respectivamente. Serán Mazurén 16 y Portal de Iberia.

Estrato	Nombre del Edificio	Cantidad de Casas/Aptos.	Barrio
3	Portal de Iberia	140	Prado Norte
4	Mazurén 16	312	Mazurén

Tabla 17: Estratos elegidos para la muestra

Gráfico 15: Mapa de conjuntos residenciales Porta de Iberia y Mazurén 16:



Fuente: Google Earth

⁷ Tomado de, <http://portel.bogota.gov.co/guia/interfaz/usuario/anexos/Listado%20de%20Barrios.pdf>

⁸ Tomado de,

<http://www.sdp.gov.co/porta/page/porta/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/EconomiaUrbana/Archivos/UPZ%2019.pdf>

⁹ Tomado de,

<http://www.sdp.gov.co/porta/page/porta/PortalSDP/Informaci%F3nTomaDecisiones/Estadisticas/Proyecci%F3noblaci%F3n>



4.2. Metodología del estudio de mercados:

Se realizó una encuesta (Ver anexo 1) a la población escogida, con el objetivo de recopilar la información necesaria que permita ver la intención de compra del consumidor final. Es por esto, que inicialmente se realizó una encuesta piloto (10 personas) para determinar si el objetivo establecido se estaba llevando a cabalidad de manera clara y sustrayendo la información correcta de éste; si no, modificarse de tal manera que se pregunte lo que realmente se quiere conocer.

De acuerdo con lo anterior, la población que se ha escogido es del total de 452 viviendas, con un nivel de confianza del 90% y un error muestral del 10%. Para esto, se aplicará la fórmula del tamaño de la muestra para poblaciones finitas.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde, d = E (error muestral).

Tabla 18: Tamaño de la muestra

TAMAÑO DE LA MUESTRA	MUESTRA	
	N	452
	Z	1,65
	E	10%
	P	50%
	Q	50%
	n	59

Por lo tanto, el número total de encuestas que deben ser realizadas son 59. Sin embargo, como esta investigación está dividida demográficamente por estratos socioeconómicos, es necesario realizar un muestreo estratificado con asignación Proporcional, con el fin de obtener una mayor precisión en los resultados. Lo siguiente a realizar, es dividir esta población en estratos 3 y 4, y sacar el porcentaje de participación de cada uno para saber cuántas viviendas deben ser encuestadas en cada conjunto residencial.



Tabla 19: Muestreo estratificado de la muestra

ESTRATO 3	Portal de Iberia		ESTRATO 4	Mazurén 16	
	N1	140		N2	312
	Z	1,65		Z	1,65
	E	10%		E	10%
	P	50%		P	50%
	Q	50%		Q	50%
	% participación	30,00%		% participación	70,00%
	n1	19		n2	40

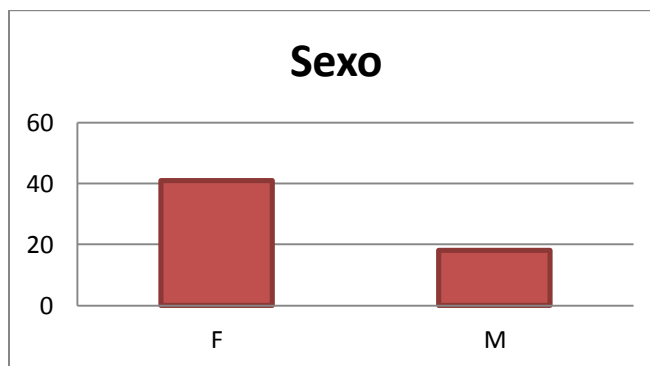
$$n = N1 * (\% \text{participación})(1 - \% \text{participación}) + N2 * (\% \text{Particip.})(1 - \% \text{particip.}) / N * (E^2 / Z^2) + 1 / N * (N1 * (\% \text{Particip.})(1 - \% \text{particip.}) + N2 * (\% \text{Particip.})(1 - \% \text{particip.}))$$

Con estas muestras ya establecidas, se puede proceder con la iniciación de las encuestas. (Ver anexo 1).

4.3. Validación de los datos de Investigación:

A continuación se mostrarán los resultados obtenidos por las encuestas y las conclusiones sacadas de ellas.

Cuadro 1: Sexo del encuestado.



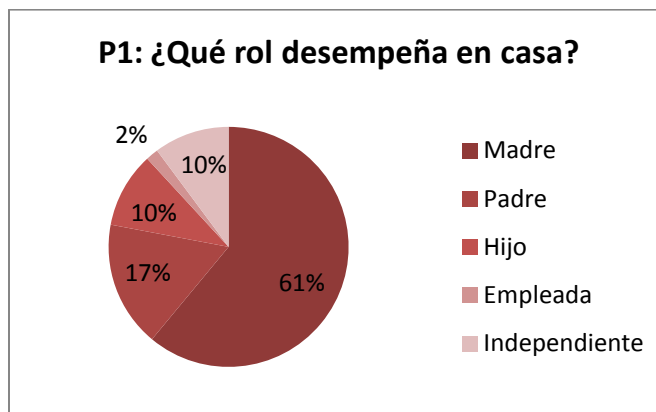
Fuente: Estudios obtenidos de la investigación mercados. Octubre 2013.

En el momento en que se preguntaron a los encuestados, casi el 70% de ellas fueron mujeres, la mayoría amas de casa encargadas de realizar la compra de canasta básica en la familia. Sin embargo, aunque hubo menos presencia de los hombres en las encuestas y en la compra de



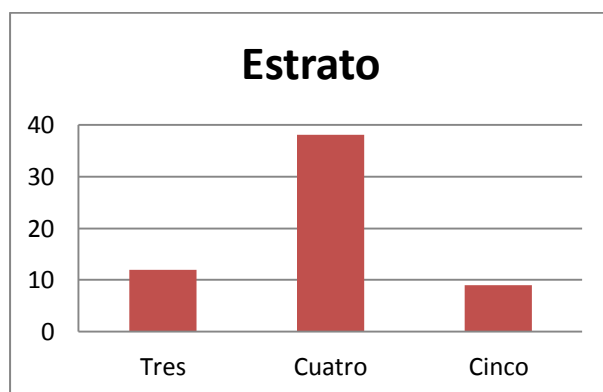
productos, gran parte de ellos son los que junto con la madre de familia van a los supermercados y tienen poder de decisión en la compra de los productos.

Cuadro 2: Pregunta 1.

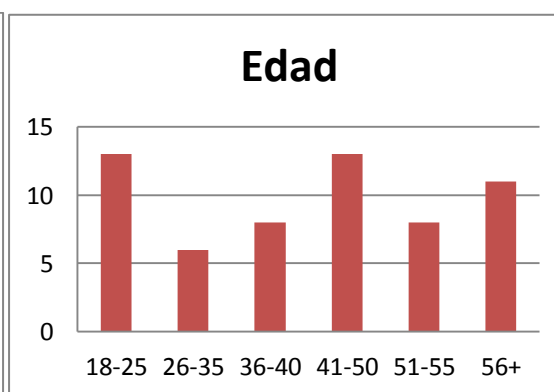


Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de mercados. Tabulación. Octubre 2013

Cuadro 3: Estrato



Cuadro 4: Edad

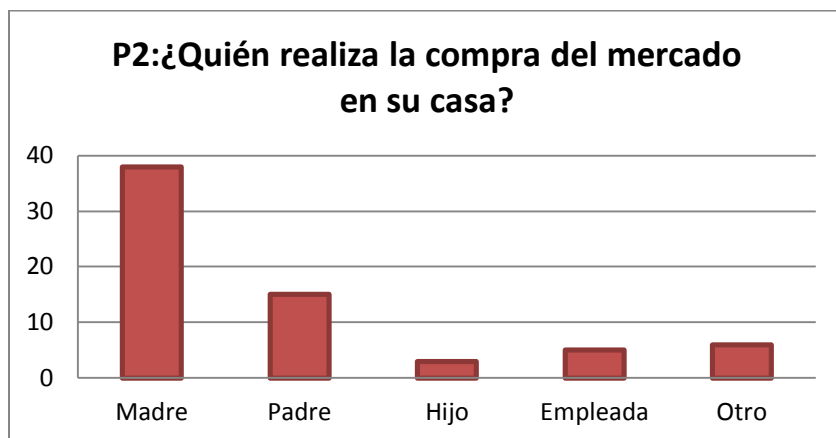


Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de mercados. Tabulación. Octubre 2013.

Con estas dos gráficas, es importante concluir que la mayoría de las personas encuestadas viven en estrato 4. A pesar de que la investigación quiso realizarse para estratos 3 y 4, muchos de los encuestados a pesar de estar en una urbanización estrato 3, sus viviendas eran de estrato 4. Además se pudo concluir que algunas personas, menos de un 15% viven en estrato 5 y solo muy pocas de ellas están interesadas en consumir productos de marcas blancas. También es necesario decir que la mayoría de personas que respondieron la encuesta están entre los 41 a 40 años, y jóvenes de 18 hasta 25 años. Sin embargo, adultos mayores también tuvieron una presencia importante en la participación total de la muestra.



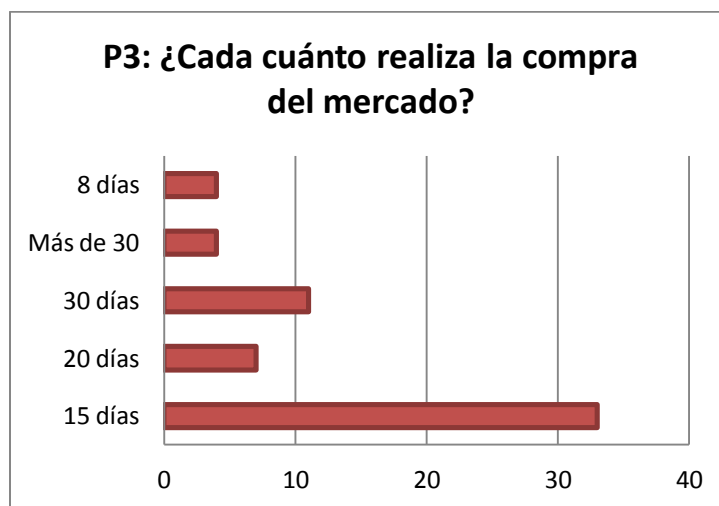
Cuadro 5: Pregunta 2.



Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de mercados. Tabulación. Octubre 2013

Al realizar la pregunta número 2 a los encuestados, la mayoría de las personas contestaron que quien realiza la compra del mercado en la casa es la mamá. Algunos contestaron que tanto padre y madre la realizan. Muy de vez en cuando se encontraron respuestas donde el hijo, la empleada o una persona independiente realizara el mercado. Sin embargo, esto muestra que la mayoría de hogares en Bogotá, en la zona de Mazurén y Prado están conformadas por familias, quienes son el target principal de nuestra investigación, ya que son ellos quienes buscan economía y calidad en la mayoría de los casos.

Cuadro 6: Pregunta 3.

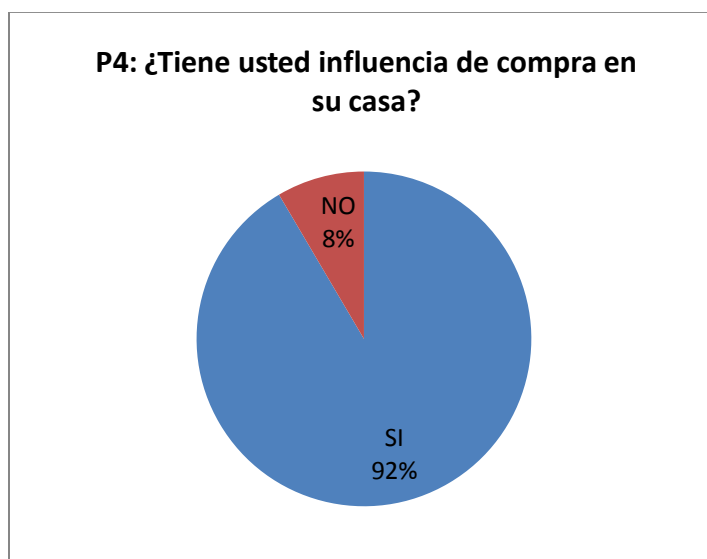


Fuente: Estudios obtenidos de la Investigación de Mercados. Tabulación. Octubre 2013



Al analizar la pregunta 3, se pudo identificar varias características que para motivos de la investigación son respuestas positivas. La primera es que la mayoría de personas encuestadas y sus hogares realizan la compra del mercado aproximadamente cada 15 días, lo que es conveniente para la segunda afirmación y es la concurrencia dentro del almacén, la rotación de productos y el monto o valor destinado de dinero al mercado cada periodo de tiempo. Sin embargo, aquellas personas que realizan el mercado cada 8 días, dan a pensar que realizan la compra más pequeña y generalmente en tiendas de barrio; lo que no siempre es así, pero suele ser una tendencia de consumo en estratos menores al 3 o inclusive algunas personas de este estrato. Se entiende también que las personas quienes destinan más de 20 días para realizar la compra del mercado son quienes a pesar de no frecuentar mucho los supermercados, suelen destinar mayor cantidad de dinero cada vez que van debido a que sus compras son de mayores cantidades y tal vez en almacenes de supermercado donde ofrezcan la ventaja de vender por empaques grandes o más unidades de un mismo producto, como lo es Alkosto y Makro. A continuación, en las siguientes preguntas se mostrarán estos resultados.

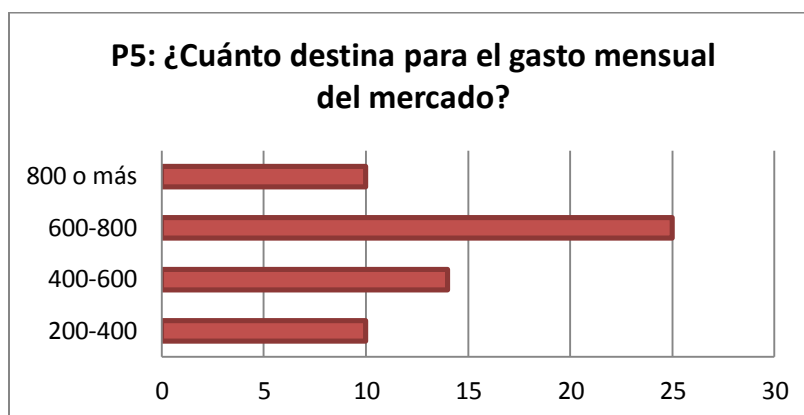
Cuadro 7: Pregunta 4.



Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de Mercados. Tabulación. Octubre 2013



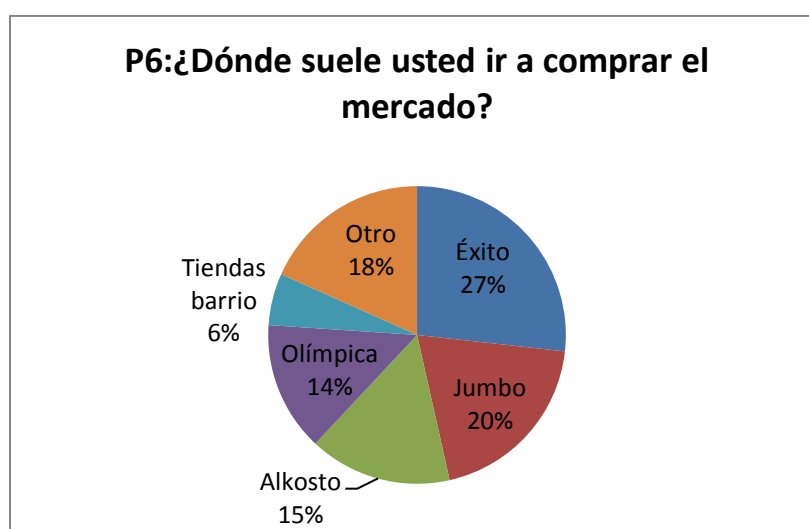
Cuadro 8: Pregunta 5.



Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de mercados. Tabulación. Octubre 21013

Como se dijo anteriormente, la mayoría de los encuestados tiene un gasto mensual de 600.000 a 800.000 pesos colombianos en promedio, lo que demuestra que la mayoría tiende a gastar aproximadamente cada 15 días más de 400.000 pesos. Sin embargo, existen otros tipos de encuestados, quienes gastan más de 800.000 pesos y esto depende en gran medida del supermercado al que frecuenten, de la cantidad de personas que hay en la familia, de la frecuencia con que se compren los productos y de la marca o relación calidad/precio que se perciba por parte del consumidor, quienes algunos (sobre todo los de estratos más altos) no escatiman con pagar precios elevados si eso les garantiza una buena calidad.

Cuadro 9: Pregunta 6.



Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de Mercados. Tabulación. Octubre 20013.

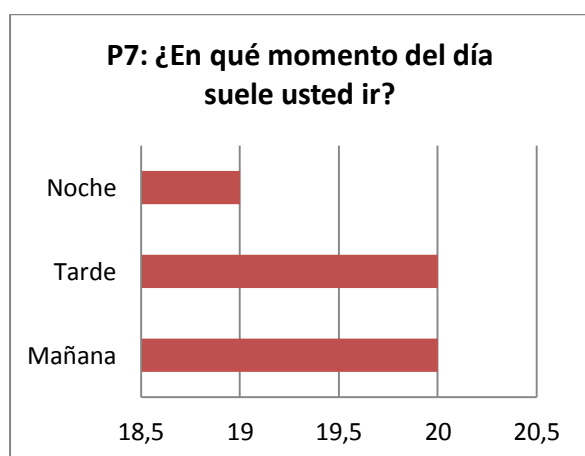


Por ejemplo, supermercados Éxito lidera el mercado en estratos 3,4 y hasta 5 con una participación del 27%. Es importante decir que quienes realizan la compra en este supermercado, entienden y tienen conocimiento de lo que es una marca blanca, sin embargo no las consumen o las consideran de baja calidad.

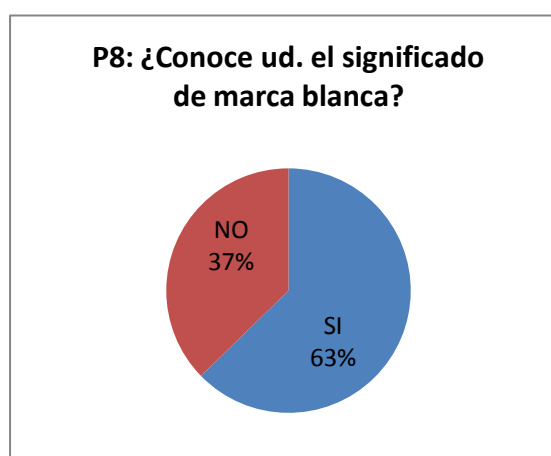
Por otro lado, personas quienes suelen comprar en Jumbo (Carrefour) y Alkosto tienden a buscar además de calidad, economía; y son ellos quienes consumen mayormente marcas blancas como a continuación se mostrará. Además de esto, personas que suelen comprar en supermercados como SAO (Olímpica), Alkosto, Makro, entre otros; prefieren las marcas blancas pertenecientes a cada almacén sabiendo que son de muy buena calidad y con un precio más razonable al de las marcas comerciales.

Sin embargo, es importante mencionar que más del 18% dijo que realizaba la compra en otros almacenes, y al preguntar cuál, la mayoría de respuestas fue Carulla. Este supermercado va enfocado a personas de tradición, de calidad, buen servicio y amabilidad. Este nicho de mercado prefiere calidad por encima de todo, sabiendo que las marcas blancas de Carulla ofrecen esto. Este almacén va enfocado a personas de estrato 4 en adelante y es importante mencionar que se consumen marcas blancas. Como anteriormente se dijo, una marca blanca no necesariamente tiene que ser siempre de bajo precio; también compite dentro del nicho de mercado de marcas con calidad y precios altos, donde éstas son relativamente “baratas” dentro de las marcas caras ofrecidas por el almacén. Es así como Taeq es uno de estos ejemplos.

Cuadro 10: Pregunta 7.



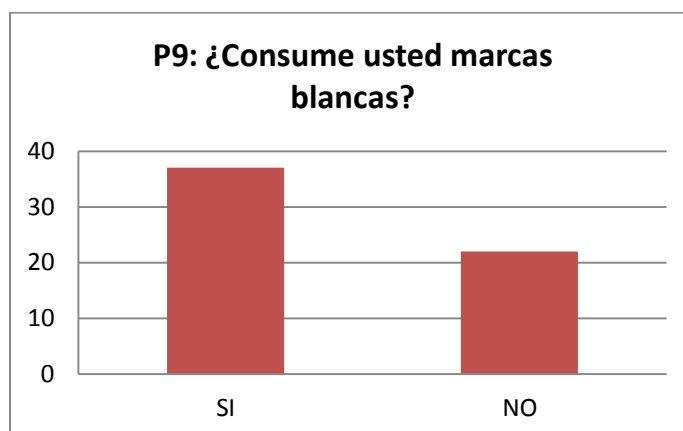
Cuadro 11: Pregunta 8.



Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de Mercados. Tabulación. Octubre 20013.

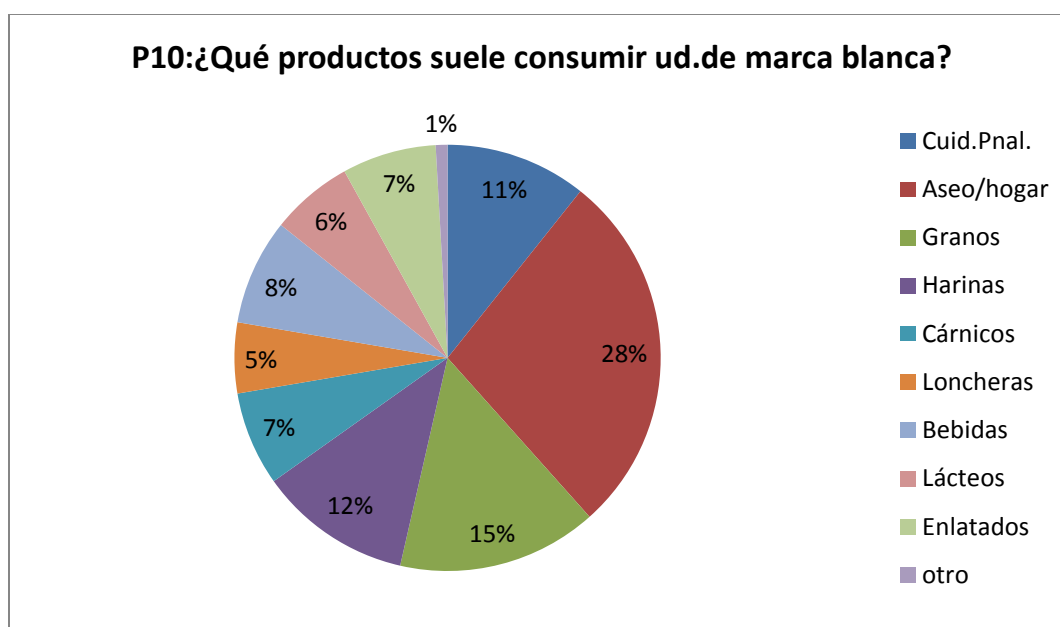


Cuadro 12: Pregunta 9.



Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de Mercados. Tabulación. Octubre 20013.

Cuadro 13: Pregunta 10.



Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de Mercados. Tabulación. Octubre 20013.

Como se había dicho antes, algunas personas no consumen marcas blancas dentro de su mercado, aun conociendo el concepto. Sin embargo, la mayoría sí consume. Los principales rubros dentro de los cuales las personas consumen marcas genéricas actualmente son: Aseo/Hogar, granos (arroz, lentejas, fríjoles, etc.), cereales y harinas como pan, pasta, entre otros; y por último cárnicos. Sin embargo en este último, las personas prefieren ir a centros especializados en carnes como carnicerías o tiendas enfocadas en eso. Otras por el contrario las compran en los



supermercados pues así conocen su procedencia y el respaldo que ofrecen estas grandes superficies. Adicionalmente, en rubros como lácteos, enlatados y bebidas las personas prefieren marca antes que precio, relacionando éstas con calidad.

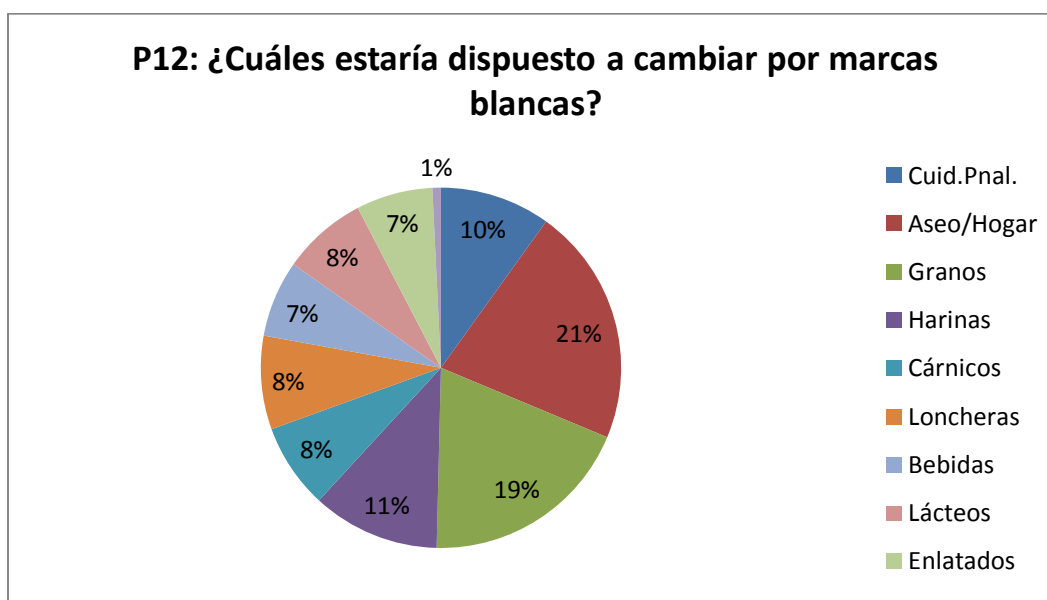
Cuadro 14: Pregunta 11.



Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de Mercados. Tabulación. Octubre 20013.

Cuando se les preguntó a los encuestados si estarían dispuestos a consumir productos de marcas genéricas, la gran mayoría contestó que sí, ya sea porque ya lo han hecho o porque están dispuestos a probar nuevos productos que posiblemente satisfagan sus necesidades y estándares de calidad.

Cuadro 15: Pregunta 12.

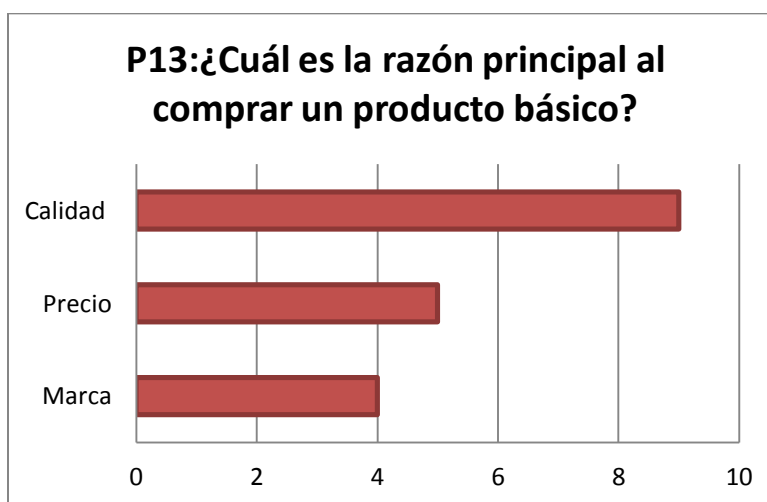


Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de Mercados. Tabulación. Octubre 20013



En la pregunta 12, las personas quienes estaban dispuestas a probar nuevos productos genéricos dijeron en gran parte que estarían dispuestos a cambiar productos de Aseo/Hogar y granos, siendo estos dos rubros los de mayor incidencia. Seguidos por los cereales, pan, pasta y harinas y los de cuidado personal. Esto indica que si este proyecto se realiza, la mayor cantidad de productos genéricos que deben ofrecerse y con mayor variedad es en estos rubros. Dejando cabida a marcas comerciales en otros rubros como lo son lácteos, enlatados, bebidas, paquetes y loncheras. Además, cuando se preguntó la razón por la cual compraban un producto dependiendo del rubro, la mayoría de personas dijeron que preferían calidad antes que todo, seguido por el precio y por último la marca. Sin embargo, las personas asocian calidad a la marca, es por esto que muchas de ellas nunca dejarían de usar determinada marca comercial que para ellos significa calidad y son fieles a ellas.

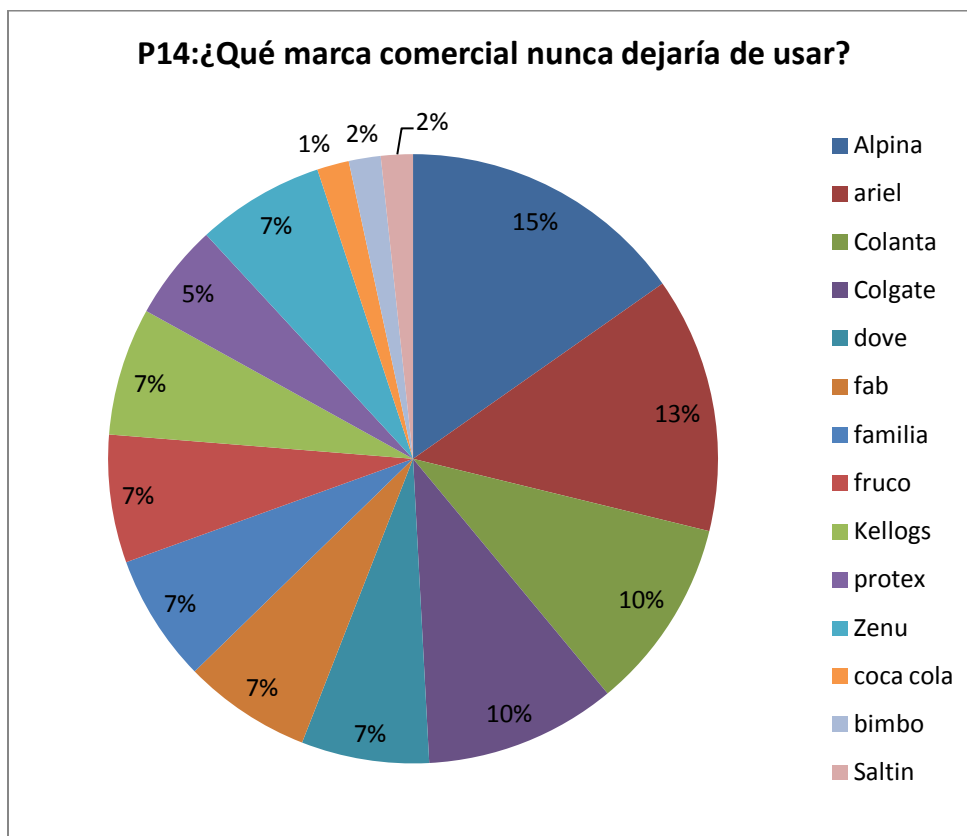
Cuadro 16: Pregunta 13.



Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de Mercados. Tabulación. Octubre 2013



Cuadro 17: Pregunta 14.

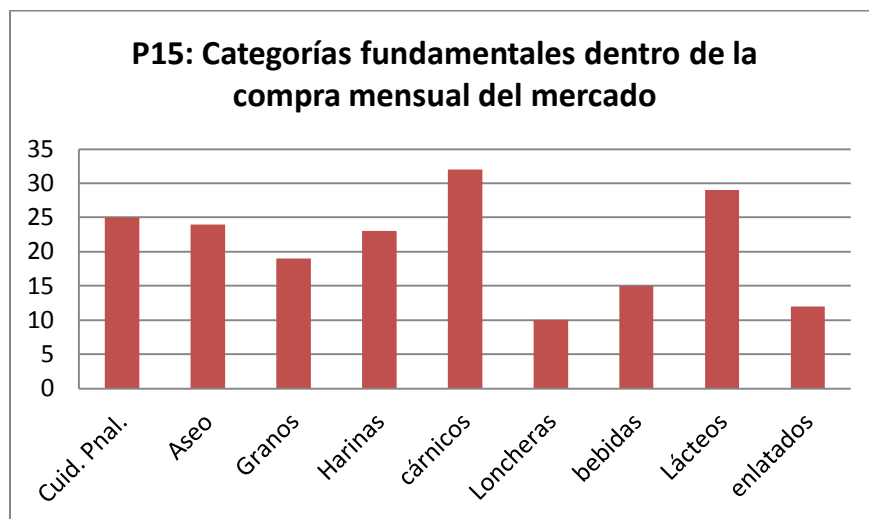


Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de Mercados. Tabulación. Octubre 2013

Estos son algunas de las marcas comerciales que las personas nunca dejarían de consumir, y que por tal motivo son muy difíciles de ser reemplazadas. Entre ellos está la marca Alpina, la cual maneja todo el rubro de lácteos. Ariel, que es el jabón de ropa que más se usa dentro de las amas de casa, y está Colgate, dentro del rubro de cuidado personal.



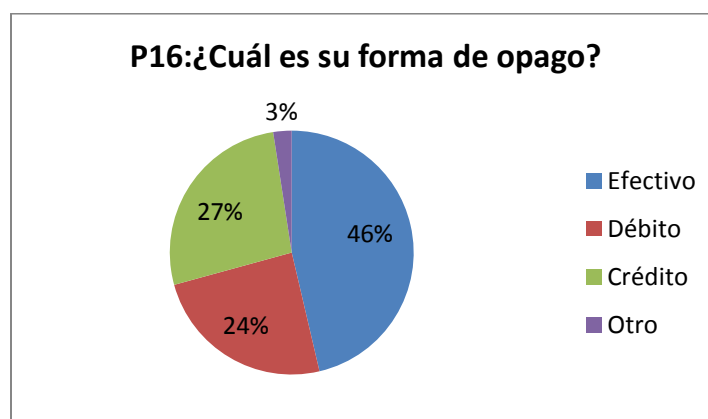
Cuadro 18: Pregunta 15.



Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de Mercados. Tabulación. Octubre 2013

Otro factor importante de mencionar son los rubros fundamentales consumidos durante el mes por el cliente. Los resultados arrojados muestran que los más gastados y los de mayor rotación son los lácteos, las carnes, productos de cuidado personal, los cereales y harinas, los granos y los productos de aseo. Esto demuestra que si el modelo de negocio se llevara a cabo se necesitarían principalmente rubros de este tipo, dejando a un lado aquellos de poca frecuencia, o abasteciéndose de ellos en menor proporción.

Cuadro 19: Pregunta 16.

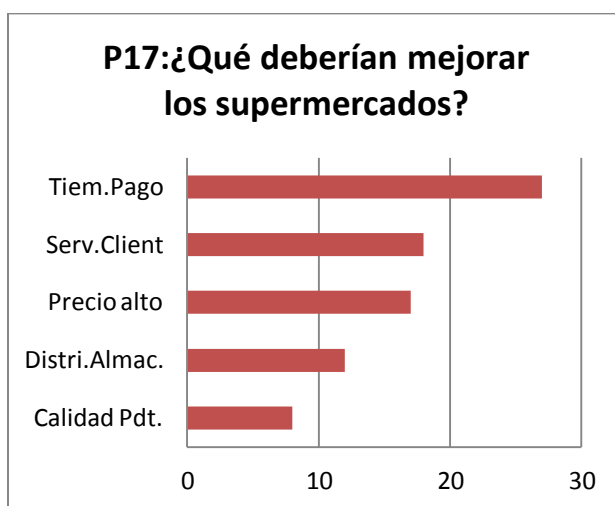


Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de Mercados. Tabulación. Octubre 2013



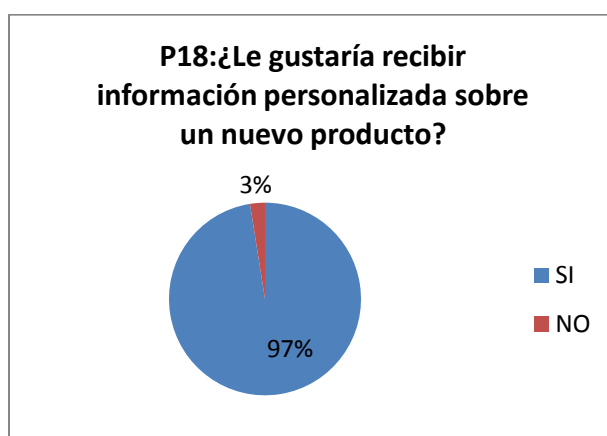
Las últimas preguntas de esta encuesta se realizaron basadas en la posibilidad de crear un supermercado con las características usuales de los actualmente establecidos en Bogotá, pero además creando un *plus* o factor diferenciador y es poder mejorar la atención al cliente. Sin embargo, hay otro factor importante y es el poder disminuir el tiempo de las filas a la hora de pagar, pero será una estrategia que será implementada con el tiempo de implantación del almacén y su duración en el tiempo.

Cuadro 20: Pregunta 17



Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de Mercados. Tabulación. Octubre 2013

Cuadro 21: Pregunta 18.



Fuente: Estudios obtenidos de la investigación de Mercados. Tabulación. Octubre 2013



Por último, se pudo observar que los encuestados están abiertos a una explicación e información sobre un producto nuevo, que en este caso serían los de marcas genéricas. La estrategia entonces de mercadeo y publicidad sería una en la cual todos los productos estén involucrados resaltando sus ventajas y bondades; para que de esta forma la gente conozca y con el tiempo prefiera ir al supermercado de marcas blancas.



5. PLAN DE NEGOCIO

A continuación se realizará una propuesta de este proyecto aplicada en Colombia, con un enfoque mucho más detallado de la idea de negocio.

5.1. Las marcas blancas

Colombia ha tenido en los últimos años un auge en marcas blancas, liderada por Grupo Éxito, con más de 15% de participación en el total de productos vendidos. Segundo, las marcas blancas ofrecen ventajas en cuanto a economía y disminución de costes para las empresas distribuidoras como para los almacenes de retail. Para empezar hablando de esto, es necesario hablar de los costos de fabricación un producto. Empezando por la materia prima, de donde se fabrican todos los bienes ofrecidos y adquiridos por el consumidor. En este rubro, tanto marcas blancas como marcas comerciales adquieren el mismo material de parte de sus proveedores. Después se ve la mano de obra directa que se necesita para crear y fabricar el producto final, en este proceso, tanto fabricantes de marcas blancas como grandes empresas comerciales poseen la misma mano de obra, especialmente en productos de consumo básico. Tercero, se necesita maquinaria y equipo, y es en este rubro donde empresas con grandes recursos han invertido en tecnología para la fabricación de todos sus productos. Ahí podría existir cierta diferencia entre una marca blanca y una comercial. Sin embargo, en términos de costos marginales, a largo plazo, esta ventaja viene siendo nula para productos de consumo básico, ya que el comportamiento de cada producto tiende a estabilizarse. Por último, hay un rubro que es de gran importancia para las marcas comerciales y es la publicidad y marketing enfocados en estos. Para esto, las empresas destinan casi un 15% de sus inversión total a estrategias de publicidad y conocimiento de marca, ya sean ATL (medios masivos de comunicación), marketing digital, etc. o BTL (medios de comunicación no convencionales). Sin embargo, y la gran diferencia y ventaja que tiene una marca blanca es que no tiene necesidad de ningún tipo de publicidad ya que son marcas propias y respaldadas por el mismo almacén. Es decir, este porcentaje del costo del producto es ahorrado o nulo, y es por esto que la gran ventaja que posee la marca blanca es su



economía tanto para el fabricante como para el almacén de retail, y por esto puede vender su producto de manera mucho más barata y aún así ganar un margen mucho mayor.

5.2. Estrategia basada en eficiencia de costes

Existen dos modelos de estrategia, los cuales una empresa puede seguir para tener éxito y mantenerse en el mercado. Una de ellas es la estrategia de diferenciación, basada en 5 principios que son la calidad, el precio, las personas, el producto y la comunicación. Por otro lado, está la estrategia de liderazgo o eficiencia en costes. Esta se basa en 3 principios que son la logística, los proveedores y los sistemas.

Esta estrategia está basada en la eficiencia de costes, porque además de tener una ventaja clara frente a las marcas comerciales que es la de no necesitar publicidad para vender los productos, también es necesario tener detrás de este modelo una logística integrada, de manera que sistemas de información, distribución y producción de los productos se haga de manera eficiente y reduciendo costes. Más adelante se explicará más detalladamente el sistema logístico que se piensa manejar.

Sin embargo, es importante entender que este enfoque no deja de lado factores importantes como lo son el enfoque al cliente, satisfacción del mismo y fidelidad. Es por esto, que una de las prioridades de este proyecto es entender las necesidades de los clientes, y proveer productos y servicios de excelente calidad a un precio más bajo que el promedio del mercado.

5.3. Nichos de mercado y Target a los que está dirigido el proyecto:

Este proyecto tiene como finalidad llegar al consumidor de productos básicos de canasta familiar en Colombia, inicialmente en la capital, con una proyección a largo plazo de expansión a otras ciudades ya sean pequeñas y pueblos aledaños, como ciudades grandes como Medellín, Cali, Bucaramanga y Cartagena.



Este proyecto va dirigido a estratos 3 y 4. Para efectos de la investigación, se sesgará únicamente a 2 barrios del norte de Bogotá donde será establecido el primer supermercado de marcas blancas. El crecimiento que se querrá con este proyecto será circular, de manera que dependiendo de la proyección de crecimiento que tenga se irá aumentando en perímetro las tiendas. Esto es pensado tomando en cuenta variables del comportamiento del consumidor colombiano que está segmentado de acuerdo a su estrato, preferencia de compra, marca, producto, precio, capacidad de consumo, etc. Sin embargo, este proyecto ofrece una nueva idea acerca de las marcas blancas, que además de tener un precio mucho más bajo que las del mercado, ofrece una calidad igual a las de marcas comerciales.

La razón por la cual no se eligieron estratos 1 y 2 es porque el consumidor colombiano en estratos menores, compra alimentos y productos de hogar y/o limpieza diariamente, y en cantidades pequeñas, ya que el poder adquisitivo es mucho menor. Es por esto, que estas compras son realizadas generalmente en tiendas cercanas a sus residencias dentro del mismo barrio.

Por otro lado, están los estratos 3 en adelante, cuyos consumidores acostumbran a realizar la compra de sus alimentos y productos de hogar en supermercados dentro de los cuales están el Éxito, Carrefour (Jumbo), Alkosto, Supermercados La 14, Olímpica, etc. Dependiendo de la capacidad de consumo de cada familia, la compra es realizada en diferentes supermercados, ya que estos mismos están segmentados de acuerdo a los estratos y poder adquisitivo de los clientes. Por ejemplo, Carulla, supermercado que pertenece al Grupo Éxito está ubicado en sectores donde sus clientes muy seguramente tienen un poder adquisitivo y capacidad de pago mucho mayor que quienes realizan la compra en Supermercados La 14, Olímpica, entre otros.

Así mismo, Éxito, Carrefour y Alkosto están dirigidos a estratos 3, 4 y 5 generalmente.

Con este tipo de consumidores, la idea del proyecto será ofrecer productos de marcas genéricas que realmente compitan con marcas Premium y que tengan un precio menor al de éstas, al igual que tener marcas blancas con precios menores al del promedio ofreciendo la misma calidad; en formatos de tiendas grandes como supermercados donde pueda encontrarse tanto productos de belleza, higiene como de alimentos y bebidas.



De acuerdo con la revista M2M, Marketing to Marketing, el consumo y el comprar es un hábito ya inherente en el ser humano, como comer o dormir. (Y es que la acción de comprar o intercambiar unas cosas por otras con un valor categorizado como del mismo valor se ha hecho desde hace más de mil años).

La revista tuvo una entrevista con Camilo Herrera experto en tendencias de consumo y presidente de Raddar - empresa dedicada al estudio del consumo final en Colombia y el resto del mundo- explicó cómo sería el comportamiento del consumidor colombiano en unos años.

Como se había dicho anteriormente, y corroborado con esta entrevista, el consumo colombiano está determinado por cinco factores que son:

- Nivel de Ingreso o capacidad de compra
- Cercanía.
- Capacidad de crédito
- Razón de compra
- Poder de la marca.

Además, las compras realizadas en alimentación, educación, transporte, vivienda, etc. son motivados por la necesidad; mientras que gastos que van hacia el ocio, la cultura, vestimenta y diversión son determinadas por el gusto.

Según Herrera, más del 70% del gasto en Colombia es promovido por la necesidad, ya que siendo un país hasta ahora en desarrollo, la falta de ingresos suficientes y las necesidades de alimentación y vivienda son latentes en el país.

Es demostrado estadísticamente, según estudios que el 94% de las personas en Colombia realizan sus compras con pagos en efectivos (principalmente en estratos 1 y 2). El 2% lo hace a través de tarjetas de crédito, el 1% tarjetas débito y el resto a otros medios de pago. El monto real de estos gastos según la revista radar para el año anterior, el promedio en estratos bajos es de 0 a 350.000 pesos colombianos; el consumidor medio entre 350.000 y 750.000 pesos colombianos; y el de consumo alto de 750.000 pesos en adelante.

Otro factor importante para hablar, es que el consumo se realiza mayormente en las tiendas de barrio, ya que debido a variaciones en el precio por inflación u otras variables económicas, en establecimientos como supermercados y almacenes de cadena el precio sube un porcentaje y no hay posibilidad de cambiarlo. Mientras que al comprar este



mismo producto en una tienda de barrio existe la eventualidad que el tendero pueda negociar ese precio.

Es así como un 46% de las compras se realicen en tiendas de barrio, un 22% en grandes superficies, el mercado (o tiendas como cooratiendas) un 10%, sitios especializados 9%, panaderías 5%, vendedores ambulantes 3%, y otros como droguerías , centros comerciales y plazas el resto.

“La dinámica del consumo está determinada por los movimientos de la economía a nivel mundial, por las transformaciones culturales, la penetración de nuevos actores en el comercio nacional y el mejoramiento o decaída en la calidad de vida. Por ello, el estudio y seguimiento de estas tendencias es fundamental a la hora de establecer estrategias de mercadeo y posicionamiento de productos, más aún ad portas de la puesta en marcha de acuerdos de libre comercio y por la aparición de usuarios cada vez más exigentes a la hora de comprar.”¹⁰ (Castro & Herrera, 2013) Así es como concluye la revista M2M acerca del comportamiento del consumidor colombiano. Dejando en claro que tanto los cambios culturales, económicos, etc. como la calidad de vida de cada ciudadano afectará su comportamiento y esto determinará el tipo de consumo que realice.

5.4. **Resultados arrojados sobre la encuesta realizada sobre la aceptación de marcas blancas como un nuevo formato de tienda:**

A continuación, se mostrarán los resultados de una encuesta hecha a una población específica de la capital, siendo una muestra no representativa, pero que muestra una tendencia de aceptación por este proyecto.

Estos fueron los resultados arrojados por la encuesta realizada:

1. ¿Conoce usted almacenes y supermercados como Éxito, Carrefour, Alkosto, Olímpica, etc.?
 - a. SI ___
 - b. NO ___

¹⁰ Tomado de, <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=14&did=16>

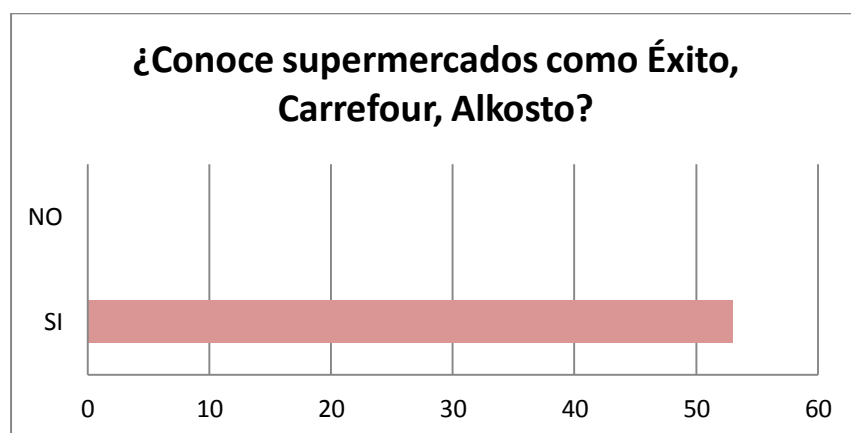


Gráfica 16: Respuestas encuesta 2. Pregunta 1.

Opciones de respuesta	Respuestas
Si	100% 53
No	0% 0
Total	53

Fuente: Resultados arrojados por la Encuesta realizada a través de SurveyMonkey.com

Cuadro 22: Pregunta 1



Fuente: Resultados encuesta hecha en SurveyMonkey.com

Con esta primera pregunta, se demostró que todos los almacenes mencionados anteriormente son reconocidos por el total de la muestra.

2. ¿Dónde suele usted o su familia realizar la compra de alimentos y productos básicos de consumo familiar?



Gráfica 17: Respuesta Encuesta 2. Pregunta 2.

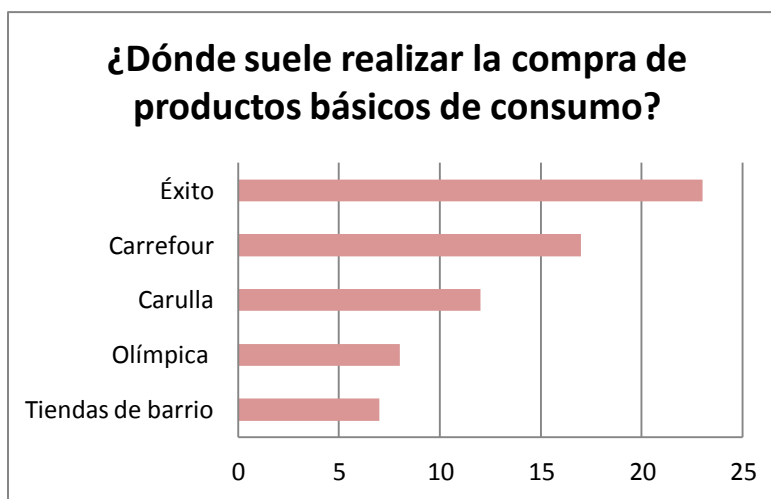
Opciones de respuesta	Respuestas
Éxito	43,40% 23
Carrefour	32,08% 17
Olímpica	15,09% 8
Carulla	22,64% 12
Tiendas de barrio	13,21% 7

Total de encuestados: 53

[Comentarios \(3\)](#)

Fuente:Resultados arrojados por la Encuesta realizada a través de SurveyMonkey.com

Cuadro 23: Pregunta 2.



Fuente:Resultados arrojados por la Encuesta realizada a través de SurveyMonkey.com

Esta pregunta muestra que la gran mayoría de esta muestra realiza sus compras en almacenes Éxito, y esto puede deberse a la gran cantidad de tiendas éxito y éxito express que hay en la ciudad de Bogotá.

Seguido a este supermercado está Carrefour, quien ocupa el segundo lugar gracias también a su variedad, precio y disponibilidad en la ciudad.



Luego, se encuentran los almacenes de Carulla, Olímpica y tiendas de barrio, quienes tienen una participación importante en la compra de estas personas. Además mencionaron tiendas como Alkosto y Colsubsidio, supermercados que también son dirigidos a la compra al por menor de mercancías y productos.

3. En productos básicos como leche, cereal, pan, papel higiénico, entre otros. ¿Suele usted comprar generalmente por marca, calidad o precio? Marque solo una respuesta.

Gráfica 18: Pregunta 3. Encuesta 2.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Marca	30,19%	16
Cantidad	3,77%	2
Calidad	39,62%	21
Precio	24,53%	13
Otro (especifique)	1,89%	1
Total		53

Fuente:Resultados arrojados por la Encuesta realizada a través de SurveyMonkey.com

Cuadro 24: Pregunta 3



Fuente:Resultados arrojados por la Encuesta realizada a través de SurveyMonkey.com

Acá se demuestra que el principal motivo para comprar productos básicos de consumo es la calidad. De esta manera, el impulso por comprar estos puede ser cambiado hacia una perspectiva en donde las marcas blancas puedan ofrecer la misma calidad que una marca comercial. Sin



embargo, el segundo motivo por el cual esta muestra realiza su compra es por la marca, demostrando así que se basan en ella para relacionar determinado producto con su calidad y desempeño, generalizando de esta manera que si es un producto de marca reconocida es porque será bueno. Están también los factores como el precio y la cantidad los que determinan la compra de productos básicos, pero siendo el precio el tercer factor de importancia de esta muestra. Sin embargo, para ir a otro segmento de población, es muy probable que el precio no esté en tercer lugar sino tal vez de primero o segundo.

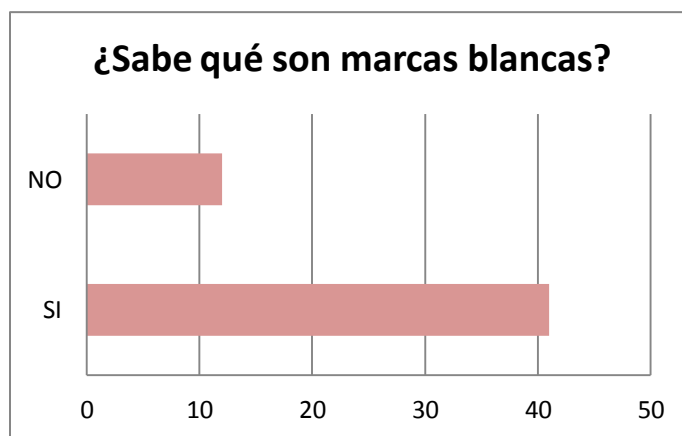
4. ¿Sabe usted lo que es una marca blanca o marca genérica?

Gráfica 19: Pregunta 4. Encuesta 2.

Opciones de respuesta	Respuestas
Si	77,36% 41
No	22,64% 12
Total	53

Fuente:Resultados arrojados por la Encuesta realizada a través de SurveyMonkey.com

Cuadro 25: Pregunta 4.



Fuente:Resultados arrojados por la Encuesta realizada a través de SurveyMonkey.com

Esto demuestra que la mayoría de las personas conocen lo que es una marca genérica, sin embargo, existen otras que en teoría no lo saben. Es por esto que sería bueno capacitar y comunicar lo que es una marca blanca y su importancia en el mercado del consumo básico.

5. ¿Conoce usted marcas como Ekono, Éxito, Arkitect, Tael, Carrefour, Tex, etc?



Gráfica 20: Pregunta 5. Encuesta 2.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	100%	53
No	0%	0
Total		53

Fuente:Resultados arrojados por la Encuesta realizada a través de SurveyMonkey.com

Demostrando esta respuesta que el 100% de las personas encuestas conocen o han visto este tipo de marcas. Reconociendo en la práctica cuáles son las marcas blancas aunque en su teoría no lo hagan.

6. De 1 a 5 (siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto) califique su experiencia con estas marcas.

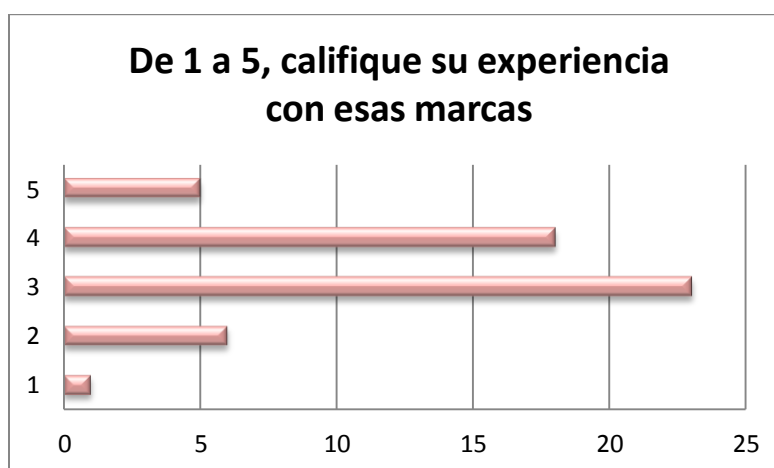
Gráfica 21: Pregunta 6. Encuesta 2.

Opciones de respuesta	Respuestas	
1	1,89%	1
2	11,32%	6
3	43,40%	23
4	33,96%	18
5	9,43%	5
Total		53

Fuente:Resultados arrojados por la Encuesta realizada a través de SurveyMonkey.com



Cuadro 26: Pregunta 6.



Fuente:Resultados arrojados por la Encuesta realizada a través de SurveyMonkey.com

El nivel de satisfacción y la experiencia que han tenido las personas con estas marcas ha sido en su mayoría normal. Tienen una posición neutra de la marca, es decir esta posición puede ser fácilmente cambiada a una experiencia mejor si se ofrece una marca que les ofrezca una muy buena calidad. También puede verse que una experiencia muy buena se ha tenido con ellas para muchas personas y que esto puede ser una ventaja para el desarrollo de este proyecto.

7. ¿Estaría dispuesto comprar una nueva marca blanca que le proporcione la misma calidad, tamaño, cantidad a un menor precio que las marcas comerciales que usualmente usted consume?

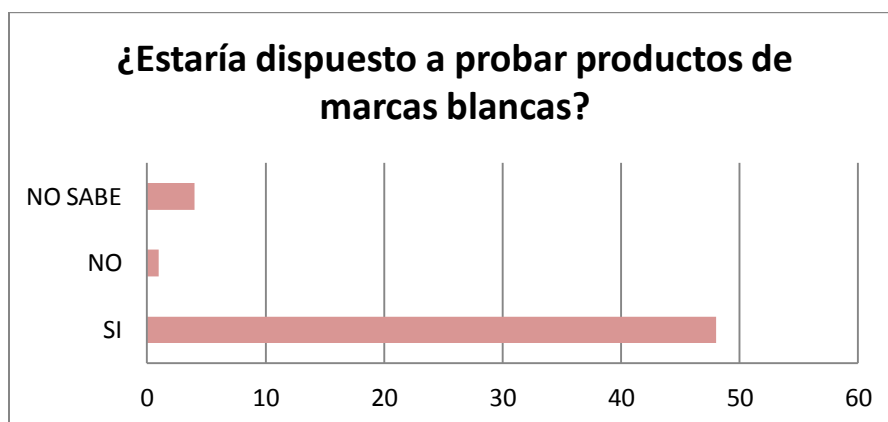
Gráfica 22: Pregunta 7. Encuesta 2.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	79,25%	42
No	1,89%	1
No sabe	7,55%	4
¿Por qué?	Respuestas	11,32% 6
Total		53

Fuente:Resultados arrojados por la Encuesta realizada a través de SurveyMonkey.com



Cuadro 27: Pregunta 7.



Fuente: Resultados arrojados por la Encuesta realizada a través de SurveyMonkey.com

La gran mayoría de encuestados están en posición abierta a probar las marcas blancas que le ofrezcan por un menor precio la misma calidad y cantidad que las marcas comerciales.

8. ¿Por qué compraría o no productos de marca blanca?

Algunos de los encuestados respondieron que solo por probar estarían dispuestos a cambiar su marca comercial por la marca blanca. Otros, pusieron el condicional de que comprarían únicamente si les ofrece lo mismo por un menor precio. Otra parte afirma que las marcas blancas son lo mismo que una marca comercial solo que con un precio más bajo pero están en plena seguridad que son los mismos productos.

5.5. Análisis de los resultados:

La pregunta sobre la viabilidad o no del proyecto pudo ser parcialmente respondida con esta encuesta. A pesar de no ser una muestra significativa de la población colombiana, se arrojaron resultados de gran aceptación por marcas blancas y precios bajos de productos básicos de consumo. Por tanto, la respuesta es afirmativa. Basándose en la encuesta, los resultados serían positivos. Sin embargo, se tendría barreras de entrada como aceptación



del producto, conocimiento de este, barreras por los otros competidores de marcas comerciales, etc. que deben ser pasadas.

En cuanto a la capacidad de supermercados y centros de ventas al por menor, el país está capacitado para ofrecer nuevas marcas y cadenas de mercado. Además, para la economía del mismo sería un paso importante en cuanto al crecimiento de la competitividad, disminuir las tendencias de monopolio y el apoyo a la economía y producción nacional.

5.6. El formato de tienda

La idea de este proyecto, es establecer inicialmente un único punto de venta en la ciudad, ubicado estratégicamente en estratos 3 y 4. Con la finalidad de expandirse a mediano y corto plazo con más puntos de venta en la ciudad. Se busca con esto satisfacer las necesidades de compra básica de productos para estos estratos, quienes son personas que tienen un poder adquisitivo promedio y estable, con probabilidades mayores de probar nuevos productos. Con una medida de 1000 metros cuadrados el área comercial y poco más de 600 metros cuadrados en bodega, el supermercado será más pequeño que los supermercados actuales, sin embargo habrá el suficiente espacio para abastecer de los productos principales establecidos ya por la investigación de mercados realizada.

Los almacenes pensados para estos productos son almacenes claros, sabiendo que son los colores los que psicológicamente influyen en el comportamiento de las personas, y más a la hora de la compra. Por tanto, deberán pensarse colores de bienestar, tranquilidad y a la misma vez estimulen la necesidad de compra. Además, los estantes deben ser fáciles para leer y caminar, donde los productos se muestren claramente y los clientes puedan acceder a ellos de manera rápida.

Así mismo, todos los almacenes deben ser limpios, claros y pensados en la agilidad de la compra de los clientes, de manera que puedan desplazarse y comprar rápido y fácil.

5.7. Logística:

Como se había descrito anteriormente es fundamental para un retail definir un buen canal de distribución y encontrar la manera de aumentar la eficiencia de sus procesos logísticos.



Dentro de la propuesta que se realiza en este trabajo de investigación se cree pertinente implementar diferentes fases para lograr acoplar un buen sistema logístico.

Empezando por definir ciertos parámetros como son los proveedores, el canal de distribución que se va a emplear, el tipo de logística de distribución y por último los sistemas de información que ayudaran a que la logística maneje sus procesos en tiempo real.

-Los Proveedores: Es importante para el modelo que se pretende exponer una red de proveedores fuertes. Que tengan una gran calidad en sus productos y que no sean costosas. Para esto se tiene que buscar dentro del mercado local pequeñas empresas que aún no son reconocidas y que cuenten con procesos de punta, pero que por determinadas situaciones no tengan el apalancamiento financiero para hacer fuertes inversiones en reconocimiento de marca.

Para la creación de estas redes se recomienda ofrecer un mejor tiempo de pago a las empresas que proveen el producto. Normalmente una empresa retail en Colombia paga en plazos cercanos a los 90 días, esto es uno de los principales factores por los cuales determinadas marcas tampoco pueden ofrecerse en determinadas cadenas de almacenes. Disminuyendo estos tiempos en 60 o 45 días se convierte en una propuesta de negocio para el proveedor más llamativa.

Otro factor importante es el hecho de que las marcas que se van a ofrecer al ser marcas blancas tienen una disminución en sus costos importantes al no tener una pauta en los diferentes medios, esto hace que el consumidor siempre consiga la marca al mejor precio. Esto al proveedor lo beneficia en la medida que la empresa se basa en un lema de no promociones, en un almacén de cadena los costos de estas promociones los asume el proveedor, al igual que las góndolas de promoción, personal para promoción, etc.

-Canal de distribución: Para este punto se recomienda que inicialmente se trabaje en un canal de distribución Fabricante – Minorista – Consumidor. Donde la entrega del producto a la tienda la haría inicialmente el proveedor, asegurando que el producto se entregue en óptimas condiciones y la tienda minorista se encargará de realizar el almacenamiento de este producto. A medida que el tiempo pase y que la empresa vaya teniendo un crecimiento mayor, recomendamos que se empiecen a emplear un canal con



un distribuidor que se va a encargar de mejorar la eficiencia de las entregas, debido a que todo se almacenará en un solo lugar para luego hacer una redistribución de los productos dependiendo de la demanda que tengan las diferentes nuevas tiendas que se abran.

-Tipo de Logística de Distribución: Como se decía anteriormente la primera fase del proyecto donde la empresa no tiene un apalancamiento tan poderoso, es importante emplear estrategias más simples por lo tanto se recomienda inicialmente un esquema de entrega directa, donde el proveedor se encargue de la entrega del producto. Para la segunda etapa se puede emplear el esquema de cross docking, con la creación de un punto de almacenamiento y distribución. Esto se hace con la posibilidad de emplear a medida que se mejoran los sistemas de información un cross docking pre distribuido, donde los productos tengan definido desde el momento que salen de la fábrica conocimiento de su punto de entrega final a determinada tienda, haciendo que el proceso sea más rápido en el punto de distribución y en la entrega.

-Sistemas de Información: Consideramos que los sistemas de información son el punto más relevante en la consecución de una buena logística. Ya que es el mecanismo mediante el cual se puede identificar en tiempo real las falencias de la cadena. Sin embargo, conocemos que este es uno de los rubros que requieren mayor inversión. La elección de un sistema integrado de información como SAP, Oracle, Baan e Infor. Que garantizaran que la empresa obtenga mejores resultados a la hora de identificar, analizar y emplear determinada información.

5.8. VIABILIDAD DEL PROYECTO EN BOGOTÁ - COLOMBIA

Para poder entender la capacidad de adaptabilidad del proyecto marcas blancas y todo el sistema logístico que esta estrategia abarca en Colombia, es importante tener en cuenta ciertos criterios que se evaluarán y describirán a continuación.



5.8.1. Proyección de análisis de inversión, costos, gastos, pérdidas y ganancias:

La inversión inicial se realizó en maquinaria y equipo. Mientras que en el rubro de planta se mostraron dos escenarios. El primero con una inversión inicial de construcción o compra del almacén y el segundo con el alquiler de éste y su bodega.

Tabla 20: Escenarios de Inversión 1

ESCENARIO 1	
INVERSION INICIAL	
Construccion	2.585.900.000,00\$
Maquinaria y Equipo	282.850.000,00\$
Muebles y Equipo de Of	49.052.500,00\$
TOTAL	2.917.802.500,00\$

Tabla 21: Escenario de inversión 2

ESCENARIO 2	
INVERSIÓN INICIAL	
Maquinaria y Equipo	282.850.000,00\$
Muebles y Equipo de Of	49.052.500,00\$
TOTAL	\$ 331.902.500,00

Tabla 22: Inversión inicial del local.

LOCAL	
AREA (m²)	
A. Comercial	1055
A. Bodega	612
TOTAL	1667

Tabla 23: Inversión Inicial en construcción.

CONSTRUCCION	
Local	2.500.000.000,00\$
Adecuacion	85.900.000,00\$
TOTAL	2.585.900.000,00\$

El desglose de estos rubros son los siguientes

Tabla 24: Desgloce de precios de Maquinaria de Almacén

Maquinaria Almacén			
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO x UNIDAD (\$)	PRECIO TOTAL(\$)
Expositor Frigorifico	1	15.000.000,00\$	15.000.000,00\$
Neveras Bebidas	1	5.500.000,00\$	5.500.000,00\$
Neveras Carnes	3	18.000.000,00\$	54.000.000,00\$
Neveras Piso Abiertas	5	4.500.000,00\$	22.500.000,00\$
Cortadoras Jamón / Queso	2	1.500.000,00\$	3.000.000,00\$
Mecanismo Antirrobo	1	60.000.000,00\$	60.000.000,00\$
Circuito cerrado	1	22.850.000,00\$	22.850.000,00\$
Software Contabilidad	1	100.000.000,00\$	100.000.000,00\$
TOTAL			282.850.000,00\$

Equipo Almacen			
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO x UNIDAD (\$)	PRECIO TOTAL(\$)
Lamparas	250	55.000,00\$	13.750.000,00\$



Gondolas Supermercado	8	180.000,00\$	1.440.000,00\$
Carritos Autoservicio	75	72.500,00\$	5.437.500,00\$
Cestos Autoservicio	75	28.500,00\$	2.137.500,00\$
Canecas para la Basura	15	32.500,00\$	487.500,00\$
Estanteria Mural	32	150.000,00\$	4.800.000,00\$
Mueble Caja	4	1.500.000,00\$	6.000.000,00\$
Caja Registradora	4	750.000,00\$	3.000.000,00\$
Televisores	10	1.200.000,00\$	12.000.000,00\$
TOTAL			49.052.500,00\$

Tabla 25: Desglose de precios de Equipo de Almacén

Tabla de Maquinaria y Equipo:

También se realizaron los cálculos aproximados de gastos administrativos como lo son pagos a nómino y servicios.

Tabla 26: Gastos administrativos aproximados

SERVICIOS	
Agua (Bimestral)	3.500.000,00\$
Luz (Mensuales)	1.800.000,00\$
Gas (Mensuales)	1.050.000,00\$
Telefono (Mensuales)	600.000,00\$
TOTAL	5.200.000,00\$

NÓMINA MENSUAL
28.276.718\$

*Anexo 3: desglose de toda la nómina mensual.

Análisis de Pérdidas y Ganancias:

Tabla 27: Análisis de Pérdidas y Ganancias



ANALISIS DE PERDIDAS Y GANANCIAS							
ITEM	0	1	2	3	4	5	6
Ingreso promedio	0	\$ 120.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 480.000
Numero de personas promedio	0	75	200	400	600	800	1000
Ingresos							
Recaudo Cartera	0	\$ 9.000.000	\$ 48.000.000	\$ 96.000.000	\$ 144.000.000	\$ 192.000.000	\$ 480.000.000
Otros ingresos							
Total Ingresos	0	\$ 9.000.000	\$ 48.000.000	\$ 96.000.000	\$ 144.000.000	\$ 192.000.000	\$ 480.000.000
Egresos							
Pago a proveedores		-\$ 24.069.750	-\$ 60.174.375	-\$ 101.092.950	-\$ 149.232.540	-\$ 264.767.250	-\$ 269.581.200
Otros proveedores		-\$ 10.000.000	-\$ 10.000.000	-\$ 10.000.000	-\$ 10.000.000	-\$ 10.000.000	-\$ 10.000.000
Marketing y publicidad		-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000
Arriendo lugar 1	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000
Servicios	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000
Mantenimiento		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
Nómina operacional	-\$ 10.558.223	-\$ 16.078.271	-\$ 16.078.271	-\$ 16.078.271	-\$ 28.276.718	-\$ 28.276.718	-\$ 28.276.718
TIC's	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000
Total Egresos	-\$ 27.058.223	-\$ 71.848.021	-\$ 107.952.646	-\$ 148.871.221	-\$ 209.209.258	-\$ 324.743.968	-\$ 329.557.918
Diferencia	-\$ 27.058.223	-\$ 71.848.021	-\$ 107.952.646	-\$ 52.871.221	-\$ 65.209.258	-\$ 132.743.968	\$ 150.442.082

ITEM	7	8	9	10	11	12
Ingreso promedio	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
Numero de personas promedio	1050	1100	1150	1200	1250	1300
Ingresos						
Recaudo Cartera	\$ 504.000.000	\$ 528.000.000	\$ 552.000.000	\$ 576.000.000	\$ 600.000.000	\$ 624.000.000
Otros ingresos						
Total Ingresos	\$ 504.000.000	\$ 528.000.000	\$ 552.000.000	\$ 576.000.000	\$ 600.000.000	\$ 624.000.000
Egresos						
Pago a proveedores	-\$ 276.802.125	-\$ 288.837.000	-\$ 300.871.875	-\$ 308.092.300	-\$ 312.906.750	-\$ 336.976.500
Otros proveedores	-\$ 10.000.000	-\$ 10.000.000	-\$ 10.000.000	-\$ 10.000.000	-\$ 10.000.000	-\$ 10.000.000
Marketing y publicidad	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000
Arriendo lugar 1	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000
Servicios	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000
Mantenimiento	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
Nómina operacional	-\$ 28.276.718	-\$ 28.276.718	-\$ 28.276.718	-\$ 28.276.718	-\$ 28.276.718	-\$ 28.276.718
TIC's	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000
Total Egresos	-\$ 336.778.843	-\$ 348.813.718	-\$ 360.848.593	-\$ 368.069.018	-\$ 372.883.468	-\$ 396.953.218
Diferencia	\$ 167.221.157	\$ 179.186.282	\$ 191.151.407	\$ 207.930.982	\$ 227.116.532	\$ 227.046.782

Fuente: Resultados arrojados de la Investigación de Mercados y estudios propios. Octubre 2013.

En este análisis se han determinado ciertos valores basados en supermercados como Alkosto y precios de éste, teniendo en cuenta la rotación de clientes, tamaño del local, ubicación, capacidad económica de los consumidores, gasto en ítems principales que habrá en el supermercado de marcas blancas, entre otras variables. Principalmente, este análisis de pérdidas y ganancias es un aproximado de la proyección que tendría el almacén con variables estables durante el corto plazo, midiendo un crecimiento lento y teniendo cuenta además que será un almacén recién lanzado al



mercado, donde el escepticismo y la aceptación de las personas juegan un papel primordial para el éxito de este proyecto.

Es entonces donde se podría ver que a partir del sexto mes habría la posibilidad de tener ganancias con resultados positivos arrojados por esta proyección. Se han cubierto todas las variables manejables, sin embargo, las variables del mercado y del consumidor son más difíciles de medir, es por esto que en esta proyección no se tuvieron en cuenta.

5.8.2. Indicadores financieros:

Tabla 28: Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	
VPN	\$ 172.238.688
Tasa	10%
TIR	19%

Según estos indicadores, se puede concluir que el negocio es viable, rentable y sostenible en el tiempo por un periodo de corto y mediano plazo, maximizando el valor de la empresa de acuerdo a lo calculado en el VPN. Se basaron los cálculos con una tasa de inversión del 10% EA. Además se puede observar que la tasa interna de retorno es considerablemente aceptable para un negocio de inversión como éste.

5.8.3. Conclusión del proyecto.

De acuerdo a lo observado, este proyecto es viable para llevarlo a cabo en Bogotá, teniendo en cuenta todas las variables y estudios previos realizados tanto en la investigación de mercados, como en el plan de negocio y entendiendo primeramente que será un proyecto nuevo que actualmente no se maneja un formato igual en el país, por lo tanto, habrán barreras de entrada y de crecimiento las cuales tendrán que tenerse en cuenta y superarse para que funcione durante un periodo de tiempo estimado, queriendo que este proyecto tenga una proyección a largo plazo.

Además de esto, se realizaron análisis del estado actual de Colombia en aspectos económicos, políticos y sociales que permiten ver la posibilidad de inversión actual para el proyecto y se demostró que es un proyecto con gran capacidad para ser viable y tenga ganancias estables y crecientes en el tiempo.



El modelo de marcas blancas como un modelo de negocio tiene gran aceptación en Colombia, sin embargo hay gran desinformación acerca de este concepto y un poco escepticismo por parte de algunos consumidores, principalmente aquellos quienes poseen un mayor ingreso económico que les permite adquirir productos de marcas comerciales siempre, y por lo tanto tienen un concepto de marcas blancas como aquellas que son de mala calidad, porque el precio es muy bajo a comparación con el de las marcas comerciales.

Lo que sucede realmente con ellas, es que son de un menor precio ya que el porcentaje de publicidad no se necesita dentro del precio final, por lo que no se cuenta como un costo para el fabricante ni tampoco para el intermediario; además pueden haber otras variables como lo es una excelente logística en la cadena de distribución, para que estos procesos se puedan abaratar y sean lo más eficientes posibles y de esta manera el precio sea mucho más bajo.

6. CONCLUSIONES

Este proyecto tiene como finalidad explicar el modelo de negocio de las marcas blancas, entendiendo sus inicios, las empresas que adoptan este tipo de modelos, tanto la parte administrativa como logística. En esto, Mercadona ha sido el ejemplo inicial para la realización de este trabajo de grado, donde se han visto y resaltado patrones que pueden ser tomados como ejemplo para la iniciación de un modelo así en Colombia.

También habla sobre la gran importancia que adquiere la logística, dentro de los diferentes almacenes retail que existen en el mundo y que de cierta manera son los responsables de centralizar en un solo punto de venta una gran cantidad de productos, desde productos de consumo masivo hasta prendas de vestir. Se resalta el papel que cumple la logística al ser el elemento que permite a estas empresas traducir la planificación de la gestión gerencial y lograr ofrecer los diversos productos en el lugar, la forma y el momento indicado.

Las grandes cadenas de almacenes retail en el mundo han logrado optimizar cada uno de sus procesos hasta convertirse no solamente en empresas muy rentables y exitosas, sino en ser pioneros en la implementación de nuevas estrategias, las cuales tienen aplicabilidad en diversos



tipos de empresas. Cadenas de talla mundial como Walmart, Tesco, Carrefour, Mercadona, entre otras. Durante años han logrado un gran crecimiento apoyados de la mano de una buena gestión administrativa.

Los modelo de negocio como Walmart, y Tesco, manejan un modelo logístico y gerencial muy parecido al de Mercadona, basándose en la eficiencia de costos; tomando como pilares de su empresa marcas blancas y procesos logísticos muy eficientes, y de esta manera lograr ganancias en mayor escala.

Para este estudio se investigó el modelo de negocio de Mercadona, un negocio familiar español con más de 40 años de experiencia, consolidado en su mercado como uno de los principales competidores gracias a su precio, su calidad y su amplio portafolio de productos de marcas blancas. Cabe destacar que es una de las empresas españolas con mayor solidez, aún durante la crisis económica que viven diversos países europeos, entre los cuales se encuentra España.

Después de analizar el modelo de Mercadona podemos concluir determinadas características que han generado que la empresa sobreviva a un mercado cambiante y han llevado a la empresa a adaptarse a los cambios, estos aspectos se mencionan a continuación:

- Alta calidad en sus marcas blancas, alrededor del 80% de los productos que ofrece la empresa son marcas propias.
- Precios bajos todo el tiempo. En gran medida gracias a la poca publicidad que generan.
- Fidelización de clientes gracias a la percepción de ahorro.
- Desarrollo de gran red de proveedores, en especial pequeñas y medianas empresas que ven en Mercadona una opción más rentable para acceder a un canal de venta más amplio.
- Oferta de una amplia gama de productos en diversas presentaciones.
- La proyección de ver en una crisis económica, una ventaja para desarrollar estrategias enfocadas a los bajos costos.

Detallando cada uno de los aspectos que anteriormente fueron nombrados podemos ver que una de las principales ventajas de este modelo se basa en la creación de la percepción de ahorro. Haciendo que las personas adquieran con mayor frecuencia su producto, sobre otros más costosos y que a su vez tienen la misma calidad.



Por otra parte, otro de los objetivos de esta investigación era determinar el estado actual del mercado local para generar una propuesta viable de negocio, la cual consiste en abrir una serie de almacenes retail que ofrezcan al igual que Mercadona, una gran variedad de productos propios/ marcas blancas. Inicialmente, sería la implementación de una sola tienda a nivel local, que estaría basada en este negocio en la ciudad de Bogotá.

En este aspecto identificamos que en Colombia existen diversos negocios en el sector, repartidos de manera geográfica por todo el país y que en determinados casos tienen fuerte presencia en regiones del país. Como es el caso de La 14 en el Valle del Cauca y Cali o de Olímpica en toda la región costa de Colombia. También destacamos la presencia de una empresa líder como es almacenes Éxito que logra entrar a diferentes nichos de mercado bajo sus tres marcas Éxito, Carulla y Surtimax.

En cuanto al tema de Marcas Blancas en Colombia, vemos que han venido desarrollando en algunos de los productos que ofrecen estas estrategias, sin embargo es innegable que la percepción que el consumidor de estas marcas va más enfocada a los bajos costos y la baja calidad de los mismos. Al igual que la poca competencia que este tipo de productos generan al resto de marcas comerciales existentes en el mercado.

Por lo tanto consideramos que la propuesta que nosotros generamos es viable en la medida que se logren alcanzar tres objetivos importantes: El primero de ellos está relacionado con la impresión que se lleve el consumidor al comprar una marca blanca, se debe borrar la concepción errónea de Económico/Malo y convertirla en una impresión de Calidad y Economía. Esto mediante la generación de redes de proveedores que cumplan con características de alta calidad y el desarrollo de estrategias logísticas que permitan la disminución de costos de almacenamiento y de transporte.

Además de lo mencionado, se realizó un análisis financiero con indicadores que mostraron la gran viabilidad que éste tiene para ser implementado en Colombia, y las proyecciones económicas que este proyecto tendría para determinar si hay una posible ganancia con el modelo. De esta manera se determinó que sí es posible llevarlo a cabo y se realizó un plan de negocio en donde se ven todos los factores necesarios para la realización de esto.





7. RECOMENDACIONES

Para todas aquellas empresas o personas que vean en nuestra propuesta de negocio una atractiva oportunidad de negocio, es importante que tengan en cuenta que la inversión para entrar a un mercado como lo es el retail es amplia. Sin embargo, siguiendo la directriz de un modelo como el expuesto durante gran parte de esta tesis los costos y la rentabilidad del proyecto es mucho mayor que el de cualquier otro modelo.

El hecho de convertirse de cierta manera en socio del proveedor, genera que la empresa tenga un mayor campo de acción en el desarrollo de estrategias para generar aumento de ventas, reconocimiento y de posicionamiento de mercado. Sin embargo este es un punto de vital importancia, para lograr ese aumento es necesario generar relaciones de gana y gana para ambas partes cediendo en diversos como los días de pago de producto.

Por último, el modelo tiene una gran barrera en el mercado debido a la percepción que tienen las marcas blancas en Colombia. Sin embargo esto debe cambiar en la medida que la empresa desarrolle una buena administración de la Logística que le permita mantener unos costos bajos y el desarrollo de estrategias de mercadeo para destacar la calidad de los productos y los bajos costos de los mismos.



8. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Bogota.gov.co. (2013). Retrieved Septiembre 10, 2013, from Bogota.gov.co:

<http://www.bogota.gov.co/localidades/suba>

Bogota.gov.co. (2013). Retrieved Septiembre 13, 2013, from Bogota.gov.co:

<http://portel.bogota.gov.co/guia/interfaz/usuario/anexos/Listado%20de%20Barrios.pdf>

Bogota.gov.co. (2013). Retrieved Septiembre 13, 2013, from Bogota.gov.co:

<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/EconomiaUrbana/Archivos/UPZ%2019.pdf>

Bogota.gov.co. (2013). Retrieved Septiembre 13, 2013, from Bogota.gov.co:

<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Informaci%F3nTomaDecisiones/Estadisticas/Proyecci%F3nPoblaci%F3n>

Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2003). *Logística Empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestion.

Castro, A., & Herrera, C. (2013). *Marketing 2 Marketing*. Retrieved septiembre 20, 2013, from Marketing 2 Marketing: <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=14&did=16>

Central Intelligence Agency. (2013). Retrieved Agosto 24, 2013, from Central Intelligence Agency:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>

Euromonitor International. (2012, Junio). Retrieved Agosto 18, 2013, from Euromonitor International.

Euromonitor International. (2013, junio). Retrieved Agosto 18, 2013, from Euromonitor International.

Naranjo M., S. A. (2013, Febrero 19). *El Colombiano*. Retrieved Julio 25, 2013, from

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_grupo_exito_tiene_mas_de_63_anos_de_historia/el_grupo_exito_tiene_mas_de_63_anos_de_historia.asp

Portafolio.co. (2013, Julio 18). Retrieved Agosto 30, 2013, from Portafolio.co:

<http://www.portafolio.co/negocios/surtimax-tenderos-aliados>

Temíño Aguirre, I. (2012). *Mercadona*. Madrid.



9. ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta de investigación de mercados.

Las marcas blancas o también llamadas marcas del distribuidor o genéricas, son aquellas pertenecientes a una cadena de distribución de un hiper o supermercado, con la que se venden productos de distintos fabricantes. Éstas tienen una mejor relación calidad-precio. Eje: Marca alkosto, éxito, porchi, Taeq.

A continuación, usted realizará una encuesta sobre la tendencia del consumo de la canasta familiar y el papel que toman las marcas blancas en él.

Género: F ___ M ___

Edad:

- 18 a 25 ___ 26 a 35

- 36 a 40 ___ 41 a 50

- 51 a 55 ___
- 56 en adelante ___

Estrato:

- a. 2 ___ b. 3 ___ c. 4 ___
 - d. 5 ___ e. 6 ___
 - ___
-

1. ¿Qué rol desempeña usted en la casa?
 - a. Madre de familia ___
 - b. Padre de familia ___
 - c. Hijo ___
 - d. Empleada ___
 - e. Independiente ___
2. ¿Quién realiza la compra en su casa?
 - a. Madre de familia ___
 - b. Padre de familia ___
 - c. Hijo ___
 - d. Empleada ___
 - e. Otro ___ ¿Quién?

 -
3. ¿Cada cuánto realizan la compra del mercado en su casa?
 - a. 15 días ___ b. 20 días ___
 - ___ c. 30 días ___ d. Mas 30 días ___
 - e. 8 días ___



4. ¿Tiene usted influencia de compra en su casa?
- Si ___
 - No ___
5. ¿Cuánto destina usted para el gasto mensual en mercado?
- 200.000 a 400.000 pesos ___
 - 401.000 a 600.000 pesos ___
 - 601.000 a 800.000 pesos ___
 - 800.000 en adelante ___
6. ¿Dónde suele usted realizar la compra de productos de canasta básica?
- Éxito ___
 - Carrefour (Jumbo) ___
 - Alkosto ___
 - Olímpica ___
 - Tiendas de barrio ___
 - Otros ___ ¿Cuál?

7. ¿En qué momento del día suele usted ir al supermercado?
- Mañana ___
 - Tarde ___
 - Noche ___
8. Antes de leer el enunciado, ¿conocía usted qué eran las marcas blancas o genéricas? (Ekono, Taeq, Porchi, Alkosto, etc..)
- Si ___
 - No ___
9. En su compra, ¿usted consume marcas blancas? Si su respuesta es afirmativa, continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la número 10.
- SI ___
 - No ___
10. De la siguiente lista, por favor marque con una X las categorías de productos que suele consumir usted de marcas blancas.
- Cuidado personal ___
 - Aseo/ Hogar ___
 - Granos (Frijol, arroz, lentejas, etc.) ___
 - Cereales, pan, pasta, etc. ___
 - Cárnicos ___
 - Paquetes y loncheras ___
 - Bebidas ___
 - Lácteos ___
 - Enlatados ___
 - Otros ___ ¿Cuáles?

11. ¿Estaría interesado en adquirir productos de marcas blancas? (Si su respuesta es negativa, usted ha terminado con la encuesta).
- Si ___
 - No ___
12. De los siguientes productos, ¿cuáles estaría dispuesto a cambiar por marcas blancas?



- a. Cuidado personal ____
- b. Aseo/ Hogar ____
- c. Granos (Fríjol, arroz, lentejas, etc.) ____
- d. Cereales, pan, pasta, etc. ____
- e. Cárnicos ____
- f. Paquetes y loncheras ____
- g. Bebidas ____
- h. Lácteos ____
- i. Enlatados ____
- j. Otros ____ ¿Cuáles?

13. De las siguientes categorías de productos, ¿cuál es la razón principal al comprar un producto de consumo básico?

- a. Cuidado personal
 - i. Calidad ____
 - ii. Precio ____
 - iii. Marca ____
- b. Aseo/Hogar
 - i. Calidad ____
 - ii. Precio ____
 - iii. Marca ____
- c. Granos (fríjol, lentejas, arroz, etc.)
 - i. Calidad ____
 - ii. Precio ____
 - iii. Marca ____
- d. Cereales, pan, pasta, etc.
 - i. Calidad ____

- ii. Precio ____
- iii. Marca ____
- e. Cárnicos
 - i. Calidad ____
 - ii. Precio ____
 - iii. Marca ____
- f. Paquetes y loncheras
 - i. Calidad ____
 - ii. Precio ____
 - iii. Marca ____
- g. Bebidas
 - i- Calidad ____
 - ii- Precio ____
 - iii- Marca ____
- h. Lácteos.
 - i- Calidad ____
 - ii- Precio ____
 - iii- Marca ____
- i. Enlatados
 - i- Calidad ____
 - ii- Precio ____
 - iii- Marca ____

14. ¿Qué marca reconocida o comercial (no générica) usted nunca dejaría de usar?

15. ¿Cuáles de estas categorías de productos son fundamentales en la compra de su mercado?

- a. Cuidado personal ____



- b. Aseo/ Hogar ____
 - c. Granos (Frijol, arroz, lentejas, etc.) ____
 - d. Cereales, pan, pasta, etc. ____
 - e. Cárnicos ____
 - f. Paquetes y loncheras ____
 - g. Bebidas ____
 - h. Lácteos ____
 - i. Enlatados ____
16. ¿Cuál es su forma de pago cuando realiza la compra de sus productos?
- a. Efectivo ____
 - b. Tarjeta débito ____
 - c. Tarjeta crédito ____
 - d. Otro ____
17. De los siguientes, ¿qué cree usted deberían mejorar los supermercados que usted frecuenta?
- a. Servicio al cliente ____
 - b. Tiempo de pagos en cajas ____
 - c. Calidad de los productos ____
 - d. Precio elevado de los productos ____
 - e. Distribución del almacén ____
18. Si estuviera frente a un producto, del que no conoce ni su marca, ni su calidad, ni su precio, ni su procedencia, etc. de **consumo básico**, ¿le gustaría recibir atención e información personalizada sobre éste?
- a. Si ____
 - b. No ____
- Ha terminado con la encuesta. Muchas gracias por su tiempo.



Anexo 2: Encuesta de aceptación de las marcas blancas.

A continuación usted responderá algunas preguntas sobre la tendencia del consumo de la canasta familiar y el papel que toman las marcas blancas en él.

1. ¿Conoce usted almacenes y supermercados como Éxito, Carrefour, Alkosto, Olímpica, etc.?
 - a. SI ____
 - b. NO ____
2. ¿Dónde suele usted o su familia realizar la compra de alimentos y productos básicos de consumo familiar?
 - a. Éxito ____
 - b. Carrefour ____
 - c. Olímpica ____
 - d. Carulla ____
 - e. Tienda de barrio ____
 - f. Otro ____
3. En productos básicos como leche, cereal, pan, papel higiénico, entre otros. ¿Suele usted comprar generalmente por marca, calidad o precio? Marque solo una respuesta.
 - a. Marca ____
 - b. Cantidad ____
 - c. Calidad ____
 - d. Precio ____
4. ¿Sabe lo que es una marca blanca o marca genérica?
 - a. Si ____
 - b. No ____
5. Conoce usted marcas como Ekono, Éxito, Arkitect, Taea, Carrefour, Tex, etc.?
 - a. Si ____
 - b. No ____
6. De 1 a 4 (siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto), califique su experiencia con estas marcas.
 - a. 1 ____
 - b. 2 ____
 - c. 3 ____
 - d. 4 ____
7. Estaría dispuesto a comprar una nueva marca blanca que le proporcione la misma calidad, tamaño, cantidad a un menor precio que las marcas comerciales que usualmente usted consume?
 - a. SI ____
 - b. No ____
 - c. No sabe ____



8. ¿Por qué compraría o no productos de marca blanca?

(Respuesta abierta)

